



**أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات**  
**The impact of crisis management strategies on companies' supply chains**

إعداد

**سامى مسلم عبيد الصاعدي**  
**Sami Muslim Obaid Al-Saedi**

**حسان محمد خيرالله المعمرى**  
**Hassan Muhammad Khairallah Al-Maamari**  
المجستير التنفيذي في إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة جدة

**د. تركي خالد أحمد باوزير**  
**Dr. Turki Khaled Ahmed Bawazir**  
كلية إدارة الأعمال - جامعة جدة

**Doi: 10.21608/ajahs.2024.365869**

٢٠٢٤ / ٤ / ٢٨

استلام البحث

٢٠٢٤ / ٥ / ٩

قبول البحث

الصاعدي، سامى مسلم عبيد و المعمرى، حسان محمد خيرالله و باوزير، تركي خالد أحمد (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأدب، مصر، ٨(٣٢)، ١٧٥ - ٢٢٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها ، وإلقاء الضوء على مفهوم سلاسل الإمداد ومبادئها وعناصرها. والتعرف على دور الإتصالات والقيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. وإلقاء الضوء على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
- أن إستخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات.
- التخطيط الإستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة.
- التخطيط الإستراتيجي ساهم في إدارة الأزمات.
- الإتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات.
- الإتصالات سهلت فى تحديد المناطق المعرضة للخطر.
- أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات.
- أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.
- أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة.
- أن فريق العمل قام بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.

### Abstract:

A study entitled “The Impact of Crisis Management Strategies on Corporate Supply Chains.” The study aimed to identify the concept of crisis management and its stages, and to shed light on the concept of supply chains, its principles and elements. And learn about the role of communications and senior leadership in dealing with crises in the company. Shedding light on the impact of supply chain management on company performance. The study used the descriptive analytical method and the study reached several results, including:

- The process of raising employee comments contributed to identifying indicators of a crisis occurring.

- The use of the SWOT analysis method contributed to the company in predicting crises.
- Strategic planning contributed to providing a high-tech operations room that contributed to containing the crisis.
- Strategic planning contributed to crisis management.
- Communications between departments contributed to predicting the occurrence of crises.
- Communications facilitated the identification of areas at risk.
- Leadership skills helped set goals in times of crises.
- Leadership skills contributed to the formation of a work team in times of crises.
- The training of the work team led to the prediction of the crisis.
- The work team addressed the crisis, reduced it, addressed it, and dealt with the forces that created it.

#### مقدمة

العملية الإدارية أمر تحتاجه كل المنظمات، فما يميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية هو حسن كفاءة الإدارة وإستغلال الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة كفاءة. كما أن التطورات التكنولوجية أحدثت تطورات هائلة وما زالت تحدث تغييرات في العملية الإدارية. ولذلك أصبحت نظم الإدارة تجد نفسها أمام تطوير أساليبها، ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طبيعتها مخاطر وأزمات لا حدود لها. بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينيات متناولاً الأزمات التي تتعرض لها المنظمة؛ ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٢١).

إن البحث عن أسباب الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة يؤدي إلى تفعيل دور المنظمات في مواجهة هذه الأزمات، والظروف الطارئة كالأوبئة المستحدثة والزلازل والفيضانات والأزمات الداخلية في المنظمات (العلاونة، ٢٠١١، ص ٦٦)؛ وتعيش المنظمات في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من منظمة إلى أخرى، ورغم هذا التنوع والإختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية الإدارية يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة، كما أن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم الأزمات وزيادتها. وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل على جميع المنظمات أن تضع إستراتيجياتها

العليا تفعيل إدارة الأزمات لأنها تلقي بآثارها على سلاسل الإمداد التي تعمل على إمداد الشركة بإحتياجاتها من المواد الخام ، وقطع غيار ونقل وتخزين ، لأن عدم تفعيلها يؤدي إلى تدني كفاءة وفاعلية مهام وأنشطة الإمداد، ولا تتمكن المنظمة من مجابهة حدة المنافسة القوية وتحسين الأداء ، ورفع الكفاءة والفعالية والعمل على إعادة هيكلة أنظمتها وإجراءاتها لتقديم خدماتها أو منتجاتها بأعلى جودة.

علماً بأن سلاسل الإمداد تتطلب عدد من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيقها منها وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات، لذا فإن التحكم في إستراتيجية الأزمات يتطلب دراسة مراحلها والعوامل المؤثرة فيها، والتعرف على أسباب الأزمات ومراحلها وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركات.

وسوف يتناول الباحثين في الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، وفي الفصل الثاني : أدبيات الدراسة ، المبحث الأول : مفهوم: إدارة الأزمات ، والمبحث الثاني : أنواع الأزمات ، الدراسات السابقة ، أما في الفصل الثالث : سلاسل الإمداد في المبحث الأول : مدخل سلاسل الإمداد والمبحث الثاني : عناصر إدارة سلاسل الإمداد في الفصل الرابع منهجية الدراسة.

#### مشكلة الدراسة

أدركت المنظمات أن الإستمرار في إستخدام الأساليب التقليدية في عمليات الشراء والتوريد والتعاقد والنقل والتخزين يؤدي إلى تدني كفاءة فاعلية أنظمة الإمداد، وتأخر متطلبات الإنتاج من المواد وقطع الغيار والعقود والخدمات الأخرى بسبب غياب التخطيط السليم وعدم توفر المعلومات ، وتدني أنظمة الإتصالات ، وعدم توفر المهارات القيادية ، والقدرة على تحديد متطلبات التشغيل والخدمات ، وآليات إستلامها ، وتخزينها وإصدارها ، بالإضافة إلى عدم تفعيل إستراتيجية إدارة الأزمات، ولذلك أصبحت الشركات أمام اللحاق بالتطورات التكنولوجية حتى تحافظ على قدرتها التنافسية ، لذلك لجأت إلى إستخدام سلاسل الإمداد والأنظمة الإلكترونية كحل لهذه المعوقات. ولذلك نجد سلاسل الإمداد تعتبر من مكامن الأزمات ، وأصبح الإعتماد على قوة سلسلة الإمدادات في الشركة ، كما أن فاعلية إدارة الأزمات يؤدي إلى استقرار وحدات إدارة المخزون في مركز التوزيع، مما ينعكس على مقدمي الخدمات اللوجستية في الشركة ، وتصبح سلاسل الإمداد أكثر كفاءة وإستجابة وموثوقية لتلبي إحتياجات الشركة من المواد والخدمات اللوجستية ، بحيث يتم تفعيل أنظمة الإتصالات وتوفر المعلومات والمهارات القيادية ، خاصة وإن منظمات الأعمال إتجهت إلى تفعيل إدارة الأزمات للإستفادة من سلاسل الإمداد بشكل كامل ، خاصة وإن هذه الشركات تطمح إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠م وتكون من الشركات الرائدة في السوق السعودي.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر إستراتيجية إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد في الشركة؟

#### أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها .
- 2- إلقاء الضوء على مفهوم سلاسل الإمداد ومبادئها وعناصرها.
- 3- التعرف على دور الإتصالات و أهمية دورة القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة.
- 4- التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء الشركة.

#### أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية: إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل المنظمات بلا إستثناء عرضه لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات حيث تتكبد الشركة خسائر فادحة.

- سوف يقوم الباحثين للوصول إلى النتائج عن طريق تحليل البيانات بالأساليب الكمية في الفكر الإداري المعاصر، حيث أن إستراتيجية إدارة الأزمات تؤثر مباشرة على سلاسل إمداد الشركة باحتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار وغيرها من احتياجاتها التشغيلية.

- وسوف تسهم هذه الدراسة في دور إستراتيجية إدارة الأزمات المحتملة ومدى أهمية توفير معلومات وإتصالات جيدة حيث تستطيع توفير معلومات مطلوبة في وقت الأزمة وما هو دور القيادة عند وقوع الأزمة.

- وسوف تسهم الدراسة في تزويد المكتبات العربية والأجنبية بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا في الشركة والمخططين والمسؤولين عن عمليات إتخاذ القرارات في الشركات.

#### ب- الأهمية العلمية:

- سوف نتعرف على كيفية التعامل مع إدارة الأزمات بفعالية عالية وكفاءة، وإستغلالها في تحقيق تدفقات الإمدادات للشركات ذات العلاقة والمنشآت ذات العلاقة التخصصية. وذلك بتوفير المعلومات الكافية والأنظمة والقوانين والكوادر المدربة، ومشاركة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التطبيقية لمواجهة مثل تلك التحديات التي بدورها تدعم إستراتيجية إدارة الأزمات.

- سوف نعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات الخاصة بأثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات.

- سوف نلفت إنتباه مدراء الشركات للأثار السلبية لسلاسل الإمداد من عدم تفعيل إستراتيجية إدارة الأزمات.
- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في معالجة بعض سلبيات تفعيل إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد.
- سوف نعتبر هذه الدراسة حافزاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال .
- الإستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة للباحثين.

#### مصطلحات الدراسة

**تعريف الأزمة:** هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم (مظلوم، ٢٠١٢، ص ٤).

**التعريف الإجرائي:** هي حالة طارئة أو حادثة غير متوقعة تحدث وتتسبب في تعطيل أو تأثير سلبي على العمل للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات. ويحصر مجتمع الدراسة على الموظفين في شركة عبداللطيف جميل ويتم قياس أداء الموظفين عن طريق الإستبانة على أن يتم تحليل المعلومات بالبرنامج الإحصائي spss. إدارة الأزمات: هي معالجة الخلل الذي يؤثر تأثيراً مادياً على النظام في الشركة ويهدد الإقتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام في المنظمة. (العمار، ٢٠٠٣م، ص ٢١).

**التعريف الإجرائي:** هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ استراتيجيات لمعالجة والتعامل مع الأزمات المحتملة أو القائمة. تهدف إدارة الأزمات إلى التعامل مع الحوادث غير المتوقعة والكوارث والظروف الطارئة بطريقة فعالة ومنظمة بهدف الحد من الأضرار والحفاظ على السلامة والامن والاستقرار العام.

**سلاسل الإمداد:** هي تكامل الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين والعملاء بصورة يحصل فيها العميل والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة (kim , 2014 , p:39).

**التعريف الإجرائي:** هي نظم تنظيمية تتكون من مجموعة مترابطة من الشركات والموردين والمصنعين وموزعي المنتجات وتجار التجزئة وغيرهم من الأطراف المشاركة في توفير المنتجات أو الخدمات للعملاء النهائيين.

#### أدبيات الدراسة

##### المبحث الأول: إدارة الأزمات

**تعريف الأزمة:** تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً "قديمًا" إصطلاحاً وإستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزم الحمية والمأزم هو الضيق فيما يقصد بها في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ. (المرعول، ٢٠١٤م، ص ١٥).

ويرتبط مفهوم الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً "جوهرياً مفاجئاً" وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

#### الأزمة سياسياً وعسكرياً:

هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب، عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسبب في نزاعات في الحاضر، وزرعاً لبذور الإنتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد إنتهاء الأزمة، والتحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وأثناء الأزمة.

#### الأزمة إدارياً:

هي موقف يواجه متخذ القرار، يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر "إنها موقف غير إعتيادي" يهدد الأعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. (المرعول، ٢٠١٤م، ص ٢٠).

#### أسباب الأزمة:

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق إستجابة صحيحة تتجلى في إتخاذ قرار فاعل وسريع ، ولكل أزمة نتائج وأسباب تنتج عنها أهمها: (ماهر، ٢٠٠٦م، ص ١١٨).
- أ- سوء الفهم: خطأ في إستقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
  - ب- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
  - ج- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الإستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
  - د- تعارض المصالح والأهداف: لإختلاف شخصية أو إهتمامات أو ميول أطراف الصراع ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
  - هـ- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو إنخفاض الدافعية.
  - و- الإشاعات: إستخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى حدوث الأزمة بسبب إنعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخطب المسؤولين.

- ز- اليأس والإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.
- ح- الرغبة في الإبتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية وإستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.
- ط- إنعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف والإستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.
- ي- الأزمات المتعددة: وهي للتصويه على أزمات أكبر.
- البعد السلبي للأزمة:**

وتعكس من عوامل ذاتية تمثل ذنوباً ومعاصي، بعضها خفي وقد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق عز وجل، والتي تكون سبباً أساسياً للأزمات التي تحيط بالإنسان وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة لا حصر لها ومنها:

يقول الله تعالى " أَوْلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١٦٥) ال عمران: ١٦٥ .

وقال سبحانه " مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنَ نَفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَىٰ بِاللَّهِ شَهِيدًا (٧٩) النساء: ٧٩ .

الفساد بشتى أنواعه يقول تعالى " إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ جَزَاءُ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ (٣٣) المائدة: ٣٣ .

الكفر بأنعم الله قال تعالى " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ (١١٢) النحل: ١١٢

الظلم هو السبب المباشر لإنهيار الكيانات الإجتماعية، سواء كانت منظمات أو مجتمعات ومن السنن الربانية إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى:

" وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ (١١) الأنبياء: ١١ .

**البعد الإيجابي للأزمة:** ويتمثل باختبار وإبتلاء المؤمن بالأزمات والمحن الممحصنة ويقول جل من قائل " أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (٢) وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (٣) " العنكبوت: ٢-٣ .

#### المبحث الثاني: أنواع الأزمات

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عمق جوهري وهيكلي التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير، أو شدة الأزمة) عنيفة جامحة وهادئة ضعيفة، أو الشمول والتأثير شاملة لجميع أجزاء المنظمة وأخرى



تصيب جزء أو أجزاء محددة من المنظمة أو محور الأزمة (مادية أو معنوية، أو الأزمات البسيطة أو الحادة، أزمات جزئية أو عامة) أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة) (ماهر، ٢٠٠٦م، ص ٣٠-٣٣).

وقد تبوب الأزمات على أنها داخلية أو خارجية أو حسب طبيعتها إقتصادية أو إدارية. أو أزمات طبيعية وأخرى من صنع الإنسان وإستخدامه للتقنية الحديثة. وتعتمد التصنيفات السابقة الذكر على أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة إستخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات وقد قدم (Gundel, 2005) أنموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمات وقسمها إلى أربع أنواع بإعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما: (الناجي ٢٠١٢م، ص ١٤-١٨).

١- **قابلية التنبؤ بالأزمة:** إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام فإن الحاجة إلى معيار ثاني للتصنيف يكون مهماً ومؤثراً.

٢- **إمكانية التأثير في الأزمة:** إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الإستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ وذلك عبر مواجهة أسباب الأزمة.

تساهم مصفوفة الأزمات في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة وفي الآتي إستعراض للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

#### مفهوم إدارة الأزمات:

تبين أن هناك اختصاصاً أضيف إلى مجموعة الإختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الإدارة، وهذا الإختصاص هو (إدارة الأزمات) وأنه يستوي مع بقية الإختصاصات مثل التخطيط والإشراف والرقابة والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما إلى ذلك. وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة مع إدارة الأزمات. ويعتبر الباحثين (إدارة الأزمات) هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية، وإن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً إلى مكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وإن هذا التحليل لا بد وأن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الأزمات والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها. (الرفاعي، ٢٠٠٣م، ص ١١٧).

يذهب خبراء إدارة الأزمات أنه توجد أربع نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات إذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي: (الرفاعي، ٢٠٠٣م، ص ١٧٣).

أ- البشر عندما يخطئون.

ب- الآلات عندما يختل أداؤها.

ج- الإلكترونيات عندما تضطرب وظائفها.

د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعدي عليها.

أ- **أخطاء البشر:** يركز أساسها في عدد من السمات والممارسات الإنسانية التي نفع فيها جميعاً في وقت من الأوقات سواء بسبب: سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعناد والمكابرة، أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكرهية أو حب السيطرة أو حب الثأر. ولهذا يرى خبراء الأزمات أن الحروب والأزمات السياسية وبعض جوانب الأزمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الأسباب حتى أحداث العنف والتطرف والإرهاب، إنما هي حقيقة ناتجة عن أخطاء البشرية لعل أبرزها هو خطأ التصور لموقف ما ليس طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداءً من إختطاف الطائرات وإستخدام وركابها وأطقمها كرهائن وإختلطت السياسة بالإقتصاد بالجريمة العادية .

ب- **الآلات عندما يختل أداؤها:** عندما يختل أداؤها بسبب أزمة حقيقية تؤدي إلى خسائر بشرية كبيرة، كما في التسرب الإشعاعي من مفاعل تشيرنوبيل في الإتحاد السوفيتي السابق والذي بلغت الخسائر البشرية وحدها عدة آلاف ولا زالت مضاعفات التعرض للإشعاع من جانب الضحايا مستمرة إلى الآن. وكذلك تسرب سام خانق من أحد مصانع شركة (يونيون كاربايد) بالهند حيث كان ضحايا الساعات الأولى (١٢٠٠) قتل بخلاف الآثار البيئية التي ترتبت على هاتين الكارثتين.

ج- **الإلكترونيات عندما تضطرب وظائفها:**

إضافة إلى ما سببه التزايد والتوسع في إستخدام الكمبيوتر من الأخطار ليس على مستوى الأجهزة والمنشآت وإنما على مستوى الأفراد وأحياناً تصل إلى أمن الدولة.

د- **الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعدي عليها:**

وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر، وموجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة كلها تهدد الحياة على الأرض وعلى مستوى البشر والحيوان والنبات، وبالرغم من التقدم المذهل بالقدرة على التنبؤات المناخية والفلكية إلا أن العالم يظل عاجزاً أمام هذا النوع من الأزمات الذي يصعب إن لم يكن مستحيلأ السيطرة على أسبابها.

### قواعد مهمة في مجال الإعلام والاتصالات لإدارة الأزمات:

عندما تصبح الأزمة هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة، نتيجة للظروف الغير طبيعية تشكل تهديداً خطيراً للشركات في حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل الإعلام والاتصالات باتباع قواعد يمكن الإستفادة منها من الناحية الإعلامية والاتصالات وعلى مستوى الشركات كما يلي:

القاعدة الأولى: لا تقلل من قيمة الضرر المحتمل الذي يمكن أن تسببه الأزمة وأحذر من تشعبها.

القاعدة الثانية: لا تقلل من قيمة تأثير وسائل الإعلام في إنتشار الخبر.

القاعدة الثالثة: يجب أن نكون مهيبين ونتوقع (حدوث أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع خطة معالجة أي (خطط طوارئ).

القاعدة الرابعة: إقامة مركز إتصال مخول يكون المصدر الرئيسي للمعلومات ما دام تأثير الأزمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.

القاعدة الخامسة: تحتاج إستمرارية الاتصالات بعد إصدار التصريح الأولى ويجري التنسيق خارجياً وداخلياً وإعلام أقسام المنظمة بها كافة. (محسن، ٢٠١٥م، ص ١٠٤).

القاعدة السادسة: لا نحاول فرض تعقيم على الأخبار فإنه غير مفيد ومن الأفضل تزويد وسائل الاعلام في الشركة بها.

القاعدة السابعة: يجب أن تعلم أن وسائل الإعلام إذا لم تستطيع الحصول على المعلومات منك فإنها ستحصل عليها من مصدر آخر، ولذلك يجب أن تسارع في تأسيس مركز إعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.

القاعدة الثامنة: التأكيد من وضع الأزمة في السياق الصحيح وتهيئة المعلومات الدقيقة.

القاعدة التاسعة: لا تكذب أبداً ولأن الثقة شيء مهم بينك وبين الجمهور وبين وسائل الإعلام وإنك بحاجة إلى النية الحسنة (Good will).

إن إتباع هذه القواعد تحد من آثار الشائعات التي ترافق حدوث الأزمة أو الخطر والتي إذا لم يتم إكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب، ستزداد تداعيات الأزمة السلبية على المنظمة خصوصاً وعلى المجتمع ككل عموماً.

### المبحث الثالث: مدخل سلاسل التوريد

#### أولاً: مفهوم سلسلة التوريدات

سلسلة التوريدات هي الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين للمستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات؛ وكلا التدفقين يتم في الإتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين. (الرفاعي، ٢٠٠٦م، ص ٤٦).

### تعريف سلسلة التوريد:

عبارة عن شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات. سلاسل التوريد: هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين؛ وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة.

**سلسلة التوريد:** هي تتابع من المنظمات تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي. (البكري، ٢٠١٥م، ص ١٧٨)

تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات.

تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل. وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

- التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في إتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة).
- تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في إتجاهين عبر السلسلة. (العزاوي، ٢٠٠٦م، ص ٧٥).

### تطور سلسلة التوريد:

حققت سلسلة التوريد مميزات رئيسية وقفزات ذات دلالة في الكفاءة؛ وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم إرتفعت في نهاية القرن العشرين. ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد ورقية حيث كان هناك ارتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، وقد تراوح مدى السلسلة من واحد أو اثنين إلى إثني عشر حلقة ونظام توريد مادي، حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة، ويرتبط العاملان بالورق بصورة كبيرة، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الإتصال بين المقدمة والنهائية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت. (درويش، ٢٠٠٥م، ص ٤٥).

وتمثلت وظيفة سلسلة التوريد الخطية في تحويل طلب العميل أو الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون حتى يمكنه تحقيق طلب العميل، وبحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة، وتباعاً ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضاً مع توافر الوقت اللازم. إن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن

تاجر التجزئة وأخيراً للعميل، ومن ثم فهناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات العملاء. (Krajewski&Ritzman,2010,p234).

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" وقد أصبح الشحن عبر الإنترنت (Cross-) docking ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة، ومع الشحن عبر الإنترنت فإن المنتجات يتم شحنها من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة، وذلك لإعادة تخزينها ونقلها مباشرة نهاية الرحلة دون أن تظل في المخزون، وهذا من شأنه بلا شك أن يخفض من الوقت والأموال.

#### عناصر إدارة سلاسل التوريد

#### سلسلة التوريد وسلسلة القيمة والطلب:

يشار إلى سلاسل التوريد على أنها سلاسل القيمة الذي يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيمة هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما:

#### عنصر التوريد وعنصر الطلب:

يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة، يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة. كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريق لخلق القيمة والاستحواذ عليها عن طريق هيكله وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، أيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد توجيه إداري حديث النشأة يركز على النظرة الشاملة في التسيير وعلى الرفع من مستوى الخدمة، ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة (حسان، ٢٠٠٩م، ص ٢٠٧).

#### أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة، لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الإستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل. وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجية

رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. وعلى سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم العميل، وخالصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد. وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي:

- تخفيض تكلفة التوريد.
- تحسين الربح الحدي للمنتج.
- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).
- عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة من مكان الشراء؛ ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه. أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

**العملاء:** أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الإتصال بالعملاء والإستحواذ عليهم وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

**التكلفة:** يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. وكل ذلك يؤدي تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة تشحن للخارج، بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم إختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة. (رفاعي، ٢٠٠٦م، ص٦٧).

**القيمة السوقية:** أمثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر، تقود القيمة السوقية وهي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، والإستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة. وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة. ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

**التكاليف الرأسمالية:** في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل. ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفف من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

**الوفورات الرأسمالية:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تزيد رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون لنقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة.

**المبادئ السبعة والشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد:**

**أولاً: المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد**

تتحرك الكثير من الشركات بصورة فورية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء؛ وكذا الحاجة لنمو الربحية هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة وإستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى كسب رضا العميل، وبالتطبيق الناجح سنثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقق نمواً كبيراً لأرباح الشركة. وأن المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في الآتي: (رفاعي، ٢٠٠٦م، ص ١٢٥).

**المبدأ الأول:** يقسم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المهمة كالتالي: يعطى التقسيم التقليدي للعملاء مجموعات وفقاً للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء. والتساؤل الآن هل تستطيع الشركة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم؟ الإجابة بالنفي. ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقاً لإحتياجاتهم الخاصة، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفاً مع الشرائح المختلفة. وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية. واليوم يحتوي المنتج المتطور والمتقدم على كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي، والتحليل العملي لقياس المزايا المتعارضة، والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة.

فالمنتج المتطور هو الذي يتم فيه إجراء التحسينات الداخلية فيه ويتم عمل قواعد بيانات للمنتجات وتقسيمها وفقاً للمبيعات ووفقاً لإحتياجات العميل وتلبية أوامر التوريد وتستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

**المبدأ الثاني:** إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لإحتياجات الخدمة ووفقاً لربحية شرائح العملاء:

تأخذ الشركات منهم التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظام الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد. وقد تصمم شبكة نظم الإمداد لمقابلة متوسط إحتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم من أجل إرضاء الإحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة. والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد يهدف إلى تمييز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الإستخدام الفعال والكفاء للأصول، والملائم لعملاء الشركة ويستخدم في الكثير من الصناعات، وخصوصاً الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة إحتياجات نظم الإمداد للأفراد والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتجات الفعلية والتي قد تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

**المبدأ الثالث:** إدراك إشارات السوق وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققاً دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد (حسان، ٢٠٠٩م، ص ٢٠٣). التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه إفتراضياته الخاصة، ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاصة، والتوجه الوظيفي لكثير من الشركات أحياناً تحدث فيه بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام التجارية بالشركة، يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد. ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية معتمداً على برمجيات تخطيط الطلب.

**المبدأ الرابع:** تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد:

يبني المنتجين أهداف الإنتاج بصورة تقليدية اعتماداً على تقديرات إحتماالية للطلب على المنتجات النامة وكذا المخزون والإحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الإعتبار أخطاء التنبؤ ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة إحتياجات العميل. بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد خلال التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب، والإحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية. ذلك أنه في إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة إحتياجات العميل الفردي بكفاءة؛ وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على إحتياجات التجميع من الموردين، ومما لا شك فيه أن



تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون ، وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأتوماتيكي.

**المبدأ الخامس:** إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية التكلفة الكلية للمواد والخدمات: إذا كان المنتج ليس لديه رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين، لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون إعتبار لتلك العلاقات. ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والإقتناع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد، يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية، والإمتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية.

**المبدأ السادس:** تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة في إتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتتفق مع احتياجات العملاء والمنتجات والخدمات والمعلومات.

**المبدأ السابع:** تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول للمستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد، وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية التالية: أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر حتى يصل حيث تم الإتفاق، أي إكتماله وتسعيهه والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن ترتبط سلسلة التوريد كمقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضاً نظرها للأداء من ناحية العميل أيضاً. ثانياً: يحدد مدير سلسلة التوريد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من توجيه نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية، وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة للحسابات، والمحاسبية التقليدية تتجه لعمل أقنعه للتكاليف الحقيقية للسلسلة، مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

**مراحل إختيار المورد المناسب والتدفقات في سلسلة التوريد:**

**أولاً: مراحل إختيار المورد المناسب:** تتعدد مراحل إختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل: (العلي، ٢٠٠١، ص ١٢٣).

١- **المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنشأة، ونحاول أن

نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

٢- **جمع المعلومات والبيانات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه بطريق المسح العام.

وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في الشركة من الكatalogات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين.

٣- **التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الإتصال المباشر مع الموردين الذين تتوافر لديهم إحتياجات المنظمة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لإختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار والمواصفات التي ترغب فيها المنظمة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

٤- **التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنظمة مدى صدقة ووفائه وقدراته في تلبية إحتياجاتها من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

٥- **التعاقد:** ويتم الإتفاق بين المورد والمنشأة المشتريّة على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الإلتزام بها.

٦- **التنفيذ:** أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

**ثانياً: التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية:** تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

ويتم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط:

١- **تدفقات المواد:** وهي تدفقات تمثل حركة المواد اللازمة للإنتاج والتي تلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر إيجابياً في التكاليف بتخفيضها.

٢- **تدفق معلومات التصميم:** وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء للموردين وبالعكس من الموردين للعملاء وذلك من خلال إشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر إيجاباً في جودة المنتج.

٣- **تدفق المدفوعات النقدية:** وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء للموردين تمثل حركة المدفوعات النقدية ثمناً للمواد الأولية.

**مقاييس سلسلة التوريد:** توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب. (يوسف، ٢٠١٥، ص ١٣٠).

### أولاً: مقاييس المخزون Inventory Measures:

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

#### ١- معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعه وتامة الصنع، وتهتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الإستثمار في المخزون خلال فترات زمنية. ولو إفترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ) و(ب) وإن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما الثانية عالية فإن:

معدل القيمة الإجمالية للمخزون = [ عدد الوحدات (أ) x قيمة الوحدة (أ) ] + [ عدد الوحدات (ب) x قيمة الوحدة (ب) ]

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتساوي نسبة المخزون في المنظمات الصناعية ٢٥% بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل ٧٥%.

وتستطيع الإدارة أن تحدد فيما إذا كان المخزون غالباً أم لا من خلال المقارنة التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة أو من خلال الأحكام التجارية.

#### ٢- عدد الأسابيع (المدة) التي يغطي فيها المخزن الطلب:

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال إستخدام المعادلة التالية:

معدل القيمة الاجمالية للمخزون

عدد الأسابيع =

تكلفة المبيعات الأسبوعية

#### ٣- دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

دوران المخزون = تكلفة المبيعات السنوية / معدل القيمة الإجمالية للمخزون.

#### ثانياً: مقاييس العمليات:

هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسلة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، وإشباع الطلبات، والعلاقات مع الموردين، ويعمل مديرو سلسلة التوريد على السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات المحلية

دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦) بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة . هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قادة فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وإستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة ٢٣٠ طالبة بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حيث أظهرت الدراسة أن الأفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) ترى أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة ، لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

١- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس إتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات والحد من أثارها.

٢- التنظيم للأزمات: حيث يجب على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة، التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.

٣- التوجيه في الأزمات: حيث يتعين على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفعالية، وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة.

دراسة (عمرو، ٢٠١٩) بعنوان " دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على حل بعض مشكلات الإمداد، وتأثير تطبيقها على حل بعض المشكلات التسويقية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة بالتطبيق على شركات تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية على عدد (٣٠) شركة تتميز بتنوع منتجاتها وتم إختيار الشركة بطريقة العينة التحكومية وإشتمل مجتمع الدراسة على تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية في مصر وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٠ مفردة من سبعة فئات (مديري الإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية والتمويل والمشتريات والمخازن) تم إختيارهم بإستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الأول الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبعض مشكلات الإمداد التي تواجه بعض منظمات الأعمال لصناعة مستحضرات التجميل والعناية الشخصية، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى حل بعض مشكلات الإمداد من خلال إدارة العلاقات مع الموردين وهي أحد مكونات إدارة سلسلة الإمداد.

٢-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثاني الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبين حل بعض المشكلات المالية التي تواجه منظمات الأعمال، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى حل بعض المشكلات المالية من خلال تحقيق العديد من الوفورات ، مثل خفض مستوى المخزون والإنتاج للطلب.

٣-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثالث، الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبين زيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة للمنظمة، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى زيادة التنسيق بين إدارات المنظمة كوحدة واحدة تمنع التضارب والتعارض.

#### ثانياً: الدراسات العربية

دراسة (انتظار جاسم، ٢٠١١) بعنوان "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق- دراسة مقارنة". وهدفت الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية. حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات (وكيل وزارة - مدير عام - مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار الفرعية، وبلغ عددهم في وزارة الصحة (٢٢٤) وفي وزارة الداخلية (١٩٧) وجرى إختيار عينة عشوائية قوامها (١٦١) من وزارة الصحة و (١٣٩) من وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توصلت الدراسة إلى أن الإستعدادات لمواجهة الأزمة قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين، أما الإستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية، بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالإستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما أشارت الدراسة أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية.

دراسة طارق مفلح أبو حجير (٢٠١٤) بعنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات". وهدفت الدراسة للتعرف على ممارسة القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي

تعانى العديد من الأزمات وبلغ حجم المجتمع (٢٦٨٢) موظف بينما حجم العينة (٣٩١) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات وإختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطاً، حيث أبدى المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الإقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية، وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر الأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية.

٢- إتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

٣- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما إن إدارة الأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة ، وطفى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

دراسة (سمير وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- وجود دور وأهمية مرتفعة جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا جاء بدرجة مرتفعة جداً.
- إن دور التخطيط الإستراتيجي في الإكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة.
- إن دور التخطيط الإستراتيجي في إحتواء الأضرار في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Zenica-Livia et al,2012)، بعنوان "تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الإقتصادية في المنظمات".

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدبيات ومفاهيم تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية، وقد طبقت على المنظمات الرومانية، حيث كان حجم العينة ٢٦٥ موظف أجابوا على نموذجي الإستقصاء، الأول صمم للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية، أما الثاني فصمم للتعرف على إجراءات منع السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة الإحصائية (spss) في التوصل إلى نتائج في الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الدراسة أنه بحدوث الأزمات تبرز خمسة أسباب لإنعدام السلوك الأخلاقي من أهمها: تخفيض الأجور، فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة، فيصبح ذلك دافعاً لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم.

ب- توصلت الدراسة أن أهم الإجراءات لمنع السلوك غير الأخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافتهم خاصة في السنة الأولى من عضويتهم بالمنشأة لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الاقتصادية.

**دراسة (Fredricka,2013) بعنوان " عندما أنقذت الثقافة الموقف : ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات".**

**أهداف الدراسة:** تحدد هدف الدراسة في إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر بـ ٢٠٠ مليون دولار، وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل ٩٠ عام كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من ١٨ إلى ٢٤ شهر، إلا أنها عادت للعمل خلال ٥ شهور فقط. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الإلتزام لعقود بتطوير القيادة، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة.

ب- توصلت الدراسة إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات قائمة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

ج- من خلال التجربة التي كان لها الأثر في أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات في المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة، كما أوصت بتعليم الدروس المستفادة لطلاب الماجستير المهني في إدارة الأعمال.

دراسة (Genti,2014)، بعنوان " نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات ". هدفت الدراسة إلى تقديم أساس منطقي حول الحاجة للإستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية، وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات. وقد تم إستخدام الدراسة المقارنة لإثنين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Mango و Abertis حيث شركة Mango هي منشأة دولية تعمل في تصميم وصناعة الملابس والأحذية، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الحاليتين أن التقدم التكنولوجي وبتغيرات أخرى مكنت من إبتكار نماذج أعمال جديدة في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل.

ب- الإستنتاج الرئيسي هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.

ج- تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

دراسة (M.Papadaki et al,2014)، بعنوان " العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات / البرامج ".

أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة (Rolls-Royce plc) التي تهدف إلى إستكشاف فعالية إدارة الأزمات في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة.

إستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات الشخصية والإستقصاءات كأدوات في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فرصة لتحسين إدارة الأزمات من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي:

١- دعم القيادة والإدارة العليا.

٢- التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة.

٣- الدعم من مدير إدارة الأزمات.

٤- توصيل وإستخدام بيانات إدارة الأزمات في صنع القرارات.

ب- تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة الأزمات في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالالزامات مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير الأزمات حيث يضمن جميع بيانات الأزمات وتحليلها وتقديمها للقيادة.



### التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة إدارة الأزمات ودور سلاسل الإمداد في تحسين المركز التنافسي للمنظمة ، ودوافع إدارة الأزمات ودور القيادة في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وجدوره في إدارة الأزمات ولكن الدراسة الحالية تميزت عنها بانها تناولت إدارة الأزمات واثرها على سلاسل الإمداد في الشركات وتناولت دورة القيادة والاتصالات في إدارة الأزمات بالإضافة الى فريق العمل.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### أولاً: نوع الدراسة (وصفية)

تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معينة، أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة المدروسة (عبيدات، ٢٠١٧م، ص ٢٢).

#### ثانياً: منهج الدراسة

تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها إستخداماً في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه وهو منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها بهذا يعد منهجاً وصفيّاً.

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة كما يعرف أنه " جميع مفردات الظاهرة التي تم دراستها وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو الأشخاص الذين يكونون موضوع بحث الدراسة. ومجتمع الدراسة هو " الموظفين في إدارة سلاسل الإمداد ومركز التحكم بإدارة الأزمات والكوارث في شركة عبداللطيف جميل.

#### مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بالإعتماد على نوعين من المصادر في جمع البيانات والمعلومات وهي كما يلي:

أ- المصادر الثانوية: وهي البيانات التي جمعت سابقاً من قبل باحث آخر وغالباً ما يكون الإعتماد عليها أقل كلفة ووقت. مثل: الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجالات العلمية والأبحاث المنشورة.

ب- المصادر الأولية: وهي بيانات تجمع لأول مرة من مجتمع خاص لمشروع البحث، وغالباً ما يكون الإعتماد عليها يحتاج إلى جهد ووقت كافي، وتفصيل أكثر من المصادر الثانوية لأنها تقود إلى معلومات أكثر دقة وواقعية مثل: الإستبيان ويتم جمع هذه المصادر لأغراض الدراسة من الرسائل الجامعية، ومن المواقع المتاحة في

طريقة جمع البيانات الأولية بالإعتماد على الإستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحثين لغرض جمع البيانات الكمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.  
رابعاً: عينة الدراسة

عينة الدراسة وهي " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحثين بأساليب مختلفة وتضم عدداً من أفراد المجتمع الأصلي نظراً لأهمية تطبيق أداة الدراسة بشكل جيد وشرحها متمثلة في الآتي (" الموظفين في إدارة سلاسل الإمداد في الشركة ") كمتطلب للحصول على درجة الماجستير وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثين بإعداد إستبانة الكترونية مكونة من (٢٤) فقرة، وموزعة على جزء يتناول الفقرات المتعلقة بالتعرف على " إستراتيجيات إدارة الأزمات وأثارها على سلاسل الإمداد ، فقد أخذت الدراسة عينة عشوائية بسيطة عددها (١٢١) موظف من العاملين بإدارة سلاسل الإمداد في شركة عبداللطيف جميل.

#### خامساً: خصائص مجتمع الدراسة

لمجتمع البحث عدد من الخصائص وهي:

- حجم مجتمع البحث كبير.
- لدى مجتمع البحث صفة أو خاصية مشتركة.
- يصعب تطبيق البحث على كافة المجتمع فهو يحتاج وقت وجهد.

#### سادساً: أداة الدراسة

#### بناء أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها الأولية

إعتمدت الدراسة عند إعداد الإستبانة على المصادر التالية:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الأولية والجزء الثاني يتكون من ستة محاور، التي تخص عنوان الدراسة ("أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات").

المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات لسلاسل الإمداد في الشركة مكون من ٤ عبارات.



عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

١/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطة والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات (" يتفرع منه المحور الأول (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
١	ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	71	58.7	32	26.4	7	5.8	10	8.3	1	0.8	4.34	0.971	موافق بشدة	1	٠.٠٠٠٠
٥	سأهم استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات.	52	43	45	37.2	13	10.7	11	9.1		0.83	4.14	0.943	موافق	2	٠.٠٠٠٠
٣	أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى تبني فكرياً إبداعياً في التعامل مع الأزمة.	56	46.3	37	30.6	16	13.2	11	9.1	1	0.8	4.12	1.013	موافق	3	٠.٠٠٠٠
٢	أدت عملية دراسة عوامل القوة	43	35.5	53	43.8	14	11.6	10	8.3	1	0.8	4.05	0.939	موافق	4	٠.٠٠٠٠

																	والضعف داخل الشركة إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة.
																	أدت عملية تحليل الأزمات للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.
																	المتوسط العام
																	٠.٠٠٠
																	٥
																	محايد
																	1.118
																	3.97
																	0.79
																	0.8
																	1
																	14.9
																	18
																	14
																	17
																	27.3
																	33
																	43
																	52
																	274
																	200
																	45.3
																	33.06
																	67
																	11.06
																	60
																	9.94
																	4
																	0.64
																	0.82
																	4.12
																	1.00
																	موافق

تشير النتائج في الجدول (١) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الأول (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) وبانحراف معياري قدره (1.00)، والوزن النسبي بلغ (0.82) وبدرجة موافقة على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97-4.34)، من أفراد عينة الدراسة. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الأولى (ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.87) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبانحراف معياري قدره (0.971) درجه، عليه نستنتج أن عملية الإثارة ساهمت في ملاحظات العاملين في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة. جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية (ساهم استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات) الوزن النسبي بلغ (0.83) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.943) درجه، عليه نستنتج أن استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي يساهم بالتنبؤ بالأزمات. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة (أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى تبني فكرة إبداعياً في التعامل مع الأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.82) بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري قدره (1.013) درجه، عليه نستنتج أن عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة أدت إلى تبني فكرة إبداعياً في التعامل مع الأزمة. جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الرابعة (أدت عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة

لتفادي الأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.81) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.939) درجه، عليه نستنتج أن عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة أدت إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة. جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الخامسة (أدت عملية تحليل الأزمات للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.79) بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري قدره (1.118) درجه، عليه نستنتج أن عملية تحليل الأزمات للمحيط الخارجي ضروري إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة. والنتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات " يتفرع منه المحور الثاني (أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
٢	يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة.	66	54.5	36	29.8	12	9.9	7	5.8	0.87	4.33	0.879	١ موافق بشدة	٠.٠٠٠٠
١	ساهم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.	67	55.4	33	27.3	9	7.4	12	9.9	0.86	4.28	0.977	٢ موافق	٠.٠٠٠٠
٥	ساهمت خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.	58	47.9	40	33.1	11	9.1	11	9.1	0.84	4.18	0.992	٣ موافق	٠.٠٠٠٠
٣	ساهمت عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما	56	46.3	38	31.4	18	14.9	9	7.4	0.83	4.17	0.943	٤ موافق	٠.٠٠٠٠



النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:  
 ٣/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة ("أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات") يتفرع منه المحور الثالث (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
١	ساهمت الاتصالات بين الإدارات بالتنبؤ بوقوع الأزمات.	56	46.3	45	37.2	12	9.9	8	6.6		0.85	4.23	0.883	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠
٢	سهلت الإتصالات على تحديد المناطق المعرضة للخطر.	55	45.5	46	38.0	12	9.9	8	6.6		0.84	4.22	0.880	موافق	٢	٠.٠٠٠
٣	عملت الاتصالات على تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة.	50	41.3	46	38.0	16	13.2	9	7.4		0.83	4.13	0.912	موافق	٥	٠.٠٠٠
٤	ساهمت الاتصالات في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسلة والمستقبلة في الشركة.	51	42.1	47	38.8	14	11.6	9	7.4		0.83	4.16	0.904	موافق	٤	٠.٠٠٠
٥	الإتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن	54	44.6	45	37.2	13	10.7	9	7.4		0.84	4.19	0.907	موافق	٣	٠.٠٠٠





الإمداد بالشركات) يتفرع منه المحور الرابع (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي المعياري	المستوى الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
٢	عملت المهارات القيادية على تحديد الأهداف وقت الأزمات.	70	57.9	42	34.7	5	4.1	4	3.3			0.89	4.47	0.731	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠
١	ساهمت مهارات القيادة على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.	56	46.3	42	34.7	14	11.6	9	7.4			0.84	4.2	0.919	موافق	٢	٠.٠٠٠
٤	عملت المهارات القيادية على الارتقاء بالمعنويات وقت الأزمات.	55	45.5	42	34.7	16	13.2	8	6.6			0.84	4.19	0.907	موافق	٣	٠.٠٠٠
٥	وفرت المهارات القيادية مناخ إدارة ملائم يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة.	53	43.8	44	36.4	16	13.3	8	6.6			0.83	4.17	0.901	موافق	٤	٠.٠٠٠
٣	ساهمت المهارات القيادية في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.	48	39.6	43	35.5	21	17.4	9	7.4			0.81	4.07	0.932	موافق	٥	٠.٠٠٠
	المتوسط العام	282	46.62	213	35.22	72	11.97	38	6.26			0.84	4.22	٠.٨٧	موافق		

تشير النتائج في الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الرابع (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧)، والوزن النسبي بلغ (٠.٨٤)، وبدرجة موافقه موافقين على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١-٣.٤) من أفراد عينة الدراسة. جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى (عملت المهارات القيادية على تحديد الأهداف وقت الأزمات) الوزن النسبي بلغ ٠.٨٩، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٧، وإنحراف معياري بلغ ٠.٧٣١، عليه نستنتج أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الثانية (ساهمت مهارات القيادة على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات) والوزن

النسبي بلغ ٠.٨٤، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩١٩، عليه نستنتج أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات. جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الثالثة (عملت المهارات القيادية على الإرتفاع بالمعنويات وقت الأزمات) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٩، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٠٧، عليه نستنتج أن المهارات القيادية عملت على الإرتفاع بالمعنويات وقت الأزمات.

جاءت العبارة رقم (٥) بالمرتبة الرابعة (وفرت المهارات القيادية مناخ إدارة ملائم يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٣، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٧، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٠١، عليه نستنتج أن المهارات القيادية وفرت مناخ إدارة ملائم يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الخامسة (ساهمت المهارات القيادية في تخطيط الوقت أثناء الأزمات) والوزن النسبي بلغ ٠.٨١، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٧، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٣٢، عليه نستنتج أن المهارات القيادية ساهمت في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها

٥/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطة والإنحرافات المعيارية:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات"، يتفرع منه المحور الخامس: (تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
٢	قام فريق العمل بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.	77	63.6	33	27.3	8	6.6	3	2.5	0.9	4.52	0.731	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠	
١	أدى تدريب فريق العمل إلى التنبؤ بالأزمة.	76	62.8	30	24.8	6	5	9	7.4	0.89	4.43	0.893	موافق	٢	٠.٠٠٠	
٣	إدارة فريق العمل له	60	49.6	36	29.8	17	14	8	6.6	0.84	4.22	0.926	موافق	٣	٠.٠٠٠	

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات، سامي الصاعدي وآخرون

																القدرة في التدخل في الأزمة بمهارة.
٤	٤	موافق	0.925	4.19	0.84			8.2	10	9.9	12	36.4	44	45.5	55	عدم التأثير بأحداث الأزمة له أثر نفسي وعاطفي.
		موافق	0.87	4.34	0.87			6.2	30	8.87	43	29.58	143	55.37	268	المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الخامس (تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧)، والوزن النسبي بلغ (٠.٨٧)، وبدرجة موافقة موافقين على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41-٤.٢)، من أفراد عينة الدراسة. جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى (قام فريق العمل بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها) والوزن النسبي بلغ 0.90، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٢، وإنحراف معياري بلغ 0.731، عليه نستنتج أن فريق العمل قام بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الثانية (أدى تدريب فريق العمل إلى التنبؤ بالأزمة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٩ بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٣، وإنحراف معياري بلغ 0.893، عليه نستنتج أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة (إدارة فريق العمل له القدرة في التدخل في الأزمة بمهارة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤ بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٢، وإنحراف معياري بلغ 0.926، عليه نستنتج أن إدارة فريق العمل له القدرة في التدخل في الأزمة بمهارة. جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الرابعة (عدم التأثير بأحداث الأزمة له أثر نفسي وعاطفي) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤ بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٩، وإنحراف معياري بلغ 0.925، عليه نستنتج أن عدم التأثير بأحداث الأزمة له أثر نفسي وعاطفي.

#### نتائج الفروق

أولاً: متغير النوع: جدول رقم (٦) هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات" مع محاور الدراسة.

الفروق بين متوسطات العينة بين الذكور والإناث

المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	ذكر	111	21.0000	2.05382	-٠.٤٢٢-	٠.٦٨٢	غير دالة إحصائياً
	أنثى	10	21.3000	2.16282			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة

المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة	المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	
								ذكر	أنثى
المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة	1.96042	21.4054
	ذكر	111	21.4054	1.96042	٠.٣٩٤	٠.٧٠٢	غير دالة احصائياً	2.37814	21.1000
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة	2.06043	21.3423
	ذكر	111	21.3423	2.06043	-٠.٣٦٣-	٠.٧٢٥	غير دالة احصائياً	3.05687	21.7000
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة	1.83094	21.4054
	ذكر	111	21.4054	1.83094	-١.٣٦٢-	٠.٢٠٢	غير دالة احصائياً	2.00278	22.3000
المحور السادس: دور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة	1.92747	17.3333
	ذكر	111	17.3333	1.92747	-٠.٨٩٥-	٠.٣٨٦	غير دالة احصائياً	1.15950	17.7000

الجدول رقم (٦) أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٤٢٢-) مستوى المعنوية لها (٠.٦٨٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الأول: (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.٣٩٤) مستوى المعنوية لها (٠.٧٠٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثاني: (أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٣٦٣-) مستوى المعنوية لها (٠.٧٢٥) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثالث: (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة).

الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-١.٣٦٢-) مستوى المعنوية لها (٠.٢٠٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الرابع: (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في

الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-0.895) مستوى المعنوية لها (0.386) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (0.05) مع المحور الخامس: (تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (0.983) مستوى المعنوية لها (0.347) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (0.05)

ثانياً: متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (7) هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عزاب ومتزوجين إستراتيجيات إدارة الأزمات وأثارها على سلاسل الإمداد مع محاور الدراسة. الفروق بين متوسطات العينة بين عزاب ومتزوجين:

المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	أعزب	37	20.7568	2.10034	-	0.350	غير دالة
	متزوج	84	21.1429	2.03667	-		
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	أعزب	37	21.4324	2.15433	0.183	0.850	غير دالة
	متزوج	84	21.3571	1.92412			
المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	أعزب	37	21.8378	1.83354	1.727	0.088	غير دالة
	متزوج	84	21.1667	2.24861			
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	أعزب	37	21.2432	1.87684	0.922	0.359	غير دالة
	متزوج	84	21.5833	1.84462	-		
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	أعزب	37	17.4865	1.83518	0.483	0.630	غير دالة
	متزوج	84	17.3095	1.90102			

الجدول رقم (٧) أعلاه يبين الفروق بين عزاب و متزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٩٤٠-) مستوى المعنوية لها (٠.٣٥٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب و متزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الأول: (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب و متزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.١٨٣) مستوى المعنوية لها (٠.٨٥٥) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب و متزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثاني: (أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب و متزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (١.٧٢٧) مستوى المعنوية لها (٠.٠٨٨) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب و متزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثالث: (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب و متزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٩٢٣-) مستوى المعنوية لها (٠.٣٥٩) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب و متزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الرابع: (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة).

الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب و متزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.٤٨٣) مستوى المعنوية لها (٠.٦٣٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب و متزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الخامس: (تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب و متزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.١٦٤) مستوى المعنوية لها (٠.٨٧٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب و متزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥)

**ثالثاً: متغير العمر:** للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير العمر استخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير العمر.

جدول رقم (٨) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA )  
للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف العمر:

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	بين المجموعات	27.547	3	9.182	2.241	٠.٠٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	479.378	117	4.097			
	الكلي	506.925	120				
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	بين المجموعات	8.416	3	2.805	٠.٧٠٤	٠.٥٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	466.096	117	3.984			
	الكلي	474.512	120				
المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	18.827	3	6.276	1.376	٠.٢٥٣	غير دالة
	داخل المجموعات	533.437	117	4.559			
	الكلي	552.264	120				
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	8.293	3	2.764	٠.٨٠١	٠.٤٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	403.905	117	3.452			
	الكلي	412.198	120				
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	بين المجموعات	5.122	3	1.707	٠.٤٧٩	٠.٦٩٧	غير دالة
	داخل المجموعات	416.878	117	3.563			
	الكلي	422.000	120				

يتضح من الجدول (٨) الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الأول): أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٢.٢٤١) مقارنة بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٨٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع (المحور الأول): أسباب

حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٧٠٤) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥٥١) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار مع ( المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (١.٣٧٦) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٢٥٣) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٨٠١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٤٩٦) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة



الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (0.479) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.697) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار.

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين أعمار أفراد عينة الدراسة في ابعاد أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائية المقابلة لكل بعد نجدها أكبر من (0.05) مما يعني أن أعمار أفراد عينة الدراسة ليس له تأثير على إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05)، أي لا تختلف إجابات أفراد العينة باختلاف أعمارهم مع جميع محاور الدراسة. أي غير دال إحصائياً.

#### رابعاً: متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير المستوى التعليمي إستخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير المستوى التعليمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA )

للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف المستوى التعليمي:

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	27.388	2	13.694	3.370	.038	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	479.537	118	4.064			
	الكلي	506.925	120				
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	بين المجموعات	18.721	2	9.361	2.423	.093	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	455.791	118	3.863			
	الكلي	474.512	120				
المحور الثالث: دور الاتصالات	بين المجموعات	6.437	2	3.218	.696	.501	غير دالة إحصائياً

			4.626	118	545.828	داخل المجموعات	الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة
				120	552.265	الكلية	
غير دالة إحصائياً	.147	1.948	6.586	2	13.173	بين المجموعات	المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة
			3.382	118	399.026	داخل المجموعات	
				120	412.199	الكلية	
غير دالة إحصائياً	.882	.125	.447	2	.894	بين المجموعات	المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة
			3.569	118	421.106	داخل المجموعات	
				120	422.000	الكلية	

يتضح من الجدول (٩) الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (F) التي بلغت (٣.٣٧٠) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٣٨) أقل من (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. أي دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (F) التي بلغت (2.423) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.093) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة. أي غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (F) التي بلغت (٠.٦٩٦) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥٠١) أكبر من (٠.٠٥) مما

يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي معالمحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (1.948) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.147) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة). أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (0.125) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.882) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال احصائياً.

**خامساً: متغير الخبرة:** للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الخبرة استخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف الخبرة:

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول:	بين	28.555	3	9.518	2.328	0.078	غير

دالة احصاء يا			4.089	117	478.370	المجموعات داخل	أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة
				120	506.925	الكلية	
دالة احصاء غير دالة يا	٠.294	1.253	4.924	3	14.771	بين المجموعات	المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنويع بالأزمات في الشركة
			3.929	117	459.741	داخل المجموعات	
				120	474.512	الكلية	
دالة احصاء غير دالة يا	٠.459	٠.871	4.020	3	12.060	بين المجموعات	المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة
			4.617	117	540.205	داخل المجموعات	
				120	552.265	الكلية	
دالة احصاء غير دالة يا	٠.718	٠.449	1.564	3	4.693	بين المجموعات	المحور الرابع: أهمية دور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة
			3.483	117	407.506	داخل المجموعات	
				120	412.199	الكلية	
دالة احصاء غير دالة يا	.914	0.173	.623	3	1.868	بين المجموعات	المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة
			3.591	117	420.132	داخل المجموعات	
				120	422.000	الكلية	
			3.982	117	465.927	داخل المجموعات	
				120	470.149	الكلية	

يتضح من الجدول (١٠) الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (2.328) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٧٨) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الأول أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. غير دال احصائيا. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنويع بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (١.٢٥٣) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة

الإحصائية (٠.٢٩٤) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة. غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٨٧١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٤٥٩) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع (المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) مع الأزمات في الشركة) غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٤٤٩) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧١٨) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.١٧٣) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٩١٤) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن

خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٣٥٣) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧٨٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين الخبرة لأفراد عينة الدراسة في ابعاد أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائي المقابلة لكل بعد نجدها أكبر من (٠.٠٥) مما يعني ان سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير على إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥)، أي لا تختلف إجابات أفراد العينة باختلاف الخبرة مع جميع محاور الدراسة أي غير دال إحصائياً. **سادساً: متغير الدرجة الوظيفية:** للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الدرجة الوظيفية استخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الدرجة الوظيفية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف الدرجة الوظيفية:

حالة الدالة	قيمة مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دالة احصائياً	0.030	3.078	12.359	3	37.078	بين المجموعات	المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة
			4.016	117	469.847	داخل المجموعات	
				120	506.925	الكلية	
غير دالة احصائياً	0.765	0.384	1.540	3	4.621	بين المجموعات	المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة
			4.016	117	469.891	داخل المجموعات	
				120	474.512	الكلية	
غير دالة احصائياً	0.324	1.171	5.365	3	16.096	بين المجموعات	المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة
			4.583	117	536.168	داخل المجموعات	
				120	552.264	الكلية	
غير دالة احصائياً	0.450	0.887	3.056	3	9.167	بين المجموعات	المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة
			3.445	117	403.031	داخل المجموعات	
				120	412.198	الكلية	
غير دالة احصائياً	0.991	0.037	.132	3	0.397	بين المجموعات	المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على

			3.603	117	421.603	داخل المجموعات الكلي	إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة
				120	422.000		
			3.982	117	465.887	داخل المجموعات الكلي	
				120	470.149		

يتضح من الجدول (١١) الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (F) التي بلغت (٣.٠٧٨) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٣٠) أقل من (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. أي دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (F) التي بلغت (٠.٣٨٤) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧٦٥) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة، أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (F) التي بلغت (١.١٧١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٣٢٤) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع (المحور الثالث: دور الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة

في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٨٨٧) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٤٥٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٠٣٧) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٩٩١) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال احصائياً.

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين الدرجة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة في ابعاد أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائي المقابلة لكل بعد نجدها أكبر من (٠.٠٥) مما يعني ان الدرجة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير على إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥)، أي لا تختلف إجابات أفراد العينة باختلاف الدرجة الوظيفية مع جميع محاور الدراسة ما عدا المحور الأول تختلف.

#### الإندثار الخطي البسيط

الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

جدول رقم (٢٨) يوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع (النوع) مع المتغيرات المستقلة (المحور الأول أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة، المحور الثاني أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة، المحور الثالث دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة، المحور الرابع أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة، المحور الخامس تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة).



جدول رقم (١٢) معاملات الارتباطات:

Correlations

النوع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	
النوع	1.000	.078	.127	.061	.112	.074	.062
الأول	.078	1.000	.440	.272	.306	.323	.207
الثاني	.127	.440	1.000	.412	.426	.340	.361
الثالث	.061	.272	.412	1.000	.414	.320	.331
الرابع	.112	.306	.426	.414	1.000	.383	.469
الخامس	.074	.323	.340	.320	.383	1.000	.330
السادس	.062	.207	.361	.331	.469	.330	1.000
النوع	.	.115	.025	.173	.041	.127	.168
الأول	.115	.	.000	.000	.000	.000	.001
الثاني	.025	.000	.	.000	.000	.000	.000
الثالث	.173	.000	.000	.	.000	.000	.000
الرابع	.041	.000	.000	.000	.	.000	.000
الخامس	.127	.000	.000	.000	.000	.	.000
السادس	.168	.001	.000	.000	.000	.000	.
النوع	240	240	240	240	240	240	240
الأول	240	240	240	240	240	240	240
الثاني	240	240	240	240	240	240	240
الثالث	240	240	240	240	240	240	240
الرابع	240	240	240	240	240	240	240
الخامس	240	240	240	240	240	240	240
السادس	240	240	240	240	240	240	240

من الجدول رقم (٢٨) أعلاه يتضح لنا وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير التابع وبين جميع المتغيرات المستقلة (٠.٠٠٠) دالاً إحصائياً بمستوى دلالة إحصائية معنوية أقل من ٠.٠٥.

جدول رقم (١٣) يوضح ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كالتالي:

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ التقديري	نموذج
0.144a	0.041	-0.008-	0.17128	
a. Predictors: (Constant), الأول, الثالث, الرابع, الخامس, المستقل				
b. Dependent Variable: المتغير التابع: البعد السادس				



من الجدول رقم (١٣) أعلاه يتضح لنا معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.144) ومربع معامل الارتباط (٠.٠٤١)، ومربع معامل الارتباط المعدل (-٠.٠٠٨-) والخطأ التقديري (٠.١٧١٢٨)، بمعنى معنوية الاختبار.

#### الإنحدار الخطي البسيط:

الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

جدول رقم (١٤) يوضح الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع والمتغير المستقل كالتالي:

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية
الإنحدار	.161	6	.027	.826	.551b
المتبقي	7.572	233	.032		
الكل	7.733	239			

من جدول رقم (١٤) أعلاه يتضح لنا من قيمة F (٠.٨٢٦) بمستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥٥١) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥) عليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أن الإنحدار غير معنوي وبالتالي توجد علاقة ارتباط خطية (Linear) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

#### النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

١. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الحالة الاجتماعية متزوجون أعلى نسبة مئوية بلغت (٦٩.٤٪).
٢. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الأعمار التي تتراوح ما بين (من 31-40 سنة) أعلى نسبة مئوية بلغت (39.7٪).
٣. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير المستوى التعليمي بكالوريوس أعلى نسبة مئوية بلغت (٥٠.٤٪).
٤. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الخبرة التي تتراوح ما بين (من 5-10 سنوات) أعلى نسبة مئوية بلغت (38٪).
٥. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الدرجة الوظيفية رئيس قسم أعلى نسبة مئوية بلغت (٣٠.٧٪).

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول بأسئلة الدراسة:

❖ أستنتج أن عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.

❖ أستنتج أن استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني بأسئلة الدراسة:

❖ أستنتج أن التخطيط الإستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة.

❖ أستنتج أن التخطيط الإستراتيجي ساهم في إدارة الأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث بأسئلة الدراسة:

❖ أستنتج أن الإتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات.

❖ أستنتج أن الإتصالات سهلت في تحديد المناطق المعرضة للخطر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع بأسئلة الدراسة:

❖ أستنتج أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات.

❖ أستنتج أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس بأسئلة الدراسة:

❖ أستنتج أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة.

❖ أستنتج أن فريق العمل قام بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.

التوصيات:

١. ضرورة تحديد عدد من السيناريوهات للتدخل السريع لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.

٢. يجب أن يكون هناك خطط بديلة لدى الشركة، تساهم في مواجهة الظروف الطارئة الغير متوقعة للأزمات.

٣. ضرورة الاهتمام بتطوير الاتصالات وتجهيزها بالأجهزة الحديثة لتشارك في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله في الشركة.

٤. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الاتصالات باستمرار للمساهمة في الحد من الأخطار.

٥. ضرورة الاهتمام بتوفير المهارات القيادية، والمناخ الإداري الملائم القائم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة.

٦. ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية للمساهمة في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.

٧. على إدارة فريق العمل التدخل في الأزمة بمهارة.

## المراجع

### المراجع العربية:

بالو، رونالد اتش (٢٠٠٦) إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض: دار المريخ.  
البكري ثامر، طالب، أحمد، هادي (٢٠١٥م) إدارة علاقات الزباين والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن .  
حسان، محمد احمد (٢٠٠٩م) إدارة سلاسل التوريد والتوزيع ، الإسكندرية: الدار الجامعية.  
رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦م) إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مصر: جامعة عين شمس.  
العزاوي ، محمد عبدالوهاب (٢٠٠٦م) إدارة الانتاج والعمليات ، دار اليازوري ، عمان: الأردن.  
ماهر، أحمد (٢٠٠٦م) إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ،مصر: الاسكندرية .  
المرعول ، محمد عبدالله (٢٠١٤) الأزمات مفهومها واسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية ، ط ١ ، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.  
يوسف ، دودين أحمد (٢٠١٥م) إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

### مجلات:

درويش، محمد (٢٠٠٥م) الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات ، القاهرة.  
الرفاعي، حسين (٢٠٠٣) إدارة الأزمات ، صحيفة التقوى ، العدد ١٢٩ ، عبر موقع الإنترنت [www.atakwa.net](http://www.atakwa.net).  
الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز (٢٠٠٦م) أساسيات إدارة سلاسل التوريد ، مجلة إدارة الأعمال ، مصر: جمعية الأعمال العربية ، العدد ١١٤ .

### الرسائل والأطروحات:

محسن، محمد خليل محمد (٢٠١٥م)، دور وسائل الاعلام في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام درمان الإسلامية، ٢٠١٥ .  
الناجي، فهد (٢٠١٢) أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .  
ثالثاً: المراجع الإنجليزية:

Krajewski,L & Ritzman, L(2010) Operations Management: Strategy and Analysis , Prentice-Hall,New York, NY