

# مجلة جامعة الرازي لِلعلوم الإدارية والإنسانية RUHMS

علمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي

## أبحاث العدد:

- أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.
- أطلس البشرية في سورة الحج.
- الديمقراطية: جذورها الفلسفية، وتطورها إلى نظام سياسي.
- مدى الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية واثرة على جودة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية العاملة في امانه العاصمة.
- مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
- أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية.
- تقييم تشريع ضريبة العقارات اليمني وفق قواعد فرض الضريبة.
- مسائل عقدية مستنبطة من خلال منهج النبي ﷺ في تعامله مع من وفد إليه من المسلمين والمشركون وتطبيقاتها المعاصرة.

جامعة الرازي  
كلية العلوم الإدارية والإنسانية



يونيو 2021م

المجلد الثاني

العدد الأول

## الهيئة الاستشارية

الدولة	الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
اليمن	جامعة صنعاء	ادارة اعمال	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	1
اليمن	جامعة عدن	ادارة اعمال	أ. د / صالح حسن الحرير	2
مصر	جامعة المنصورة	ادارة اعمال	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	3
السودان	جامعة القران الكريم	ادارة اعمال	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	4
اليمن	جامعة صنعاء	ادارة اعمال	أ. د / نجاة محمد جمعان	5
اليمن	جامعة صنعاء	تخطيط تربوي	أ. د / احمد علي الحاج	6
اليمن	جامعة ذمار	طرائق التدريس	أ. د / محمد احمد الجلال	7

## الإشراف العام

د / طارق علي النهي  
رئيس مجلس الأمناء

## رئيس التحرير

د / محمد حسيني الحسيني  
عميد كلية العلوم الادارية والانسانية

## مدير التحرير

د / نجيب علي اسكندر

## هيئة التحرير

أ.م. د / جميل غالب الربيعي

د / عبد الفتاح على القرص  
د / محمد حسيني الحسيني  
د / أحمد محمد الحجوري

د / تركي يحيى القباني  
أ.م. د / محمد محمد القطيبي  
أ.م. د / صالح علي النهاري

رقم الايداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء ( ) لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف الى اتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم ونتاجاتهم العلمية باللغتين العربية والانجليزية في مختلف العلوم الادارية والانسانية

## مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والانسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الادارية والانسانية

تصدر عن كلية العلوم الادارية والانسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات الى رئيس التحرير على العنوان الآتي :

مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والانسانية

ص.ب: ..... ،الرمز البريدي.....اليمن

هاتف : 216923-774440012

فاكس : 406760

البريد الالكتروني : [ruahms@alraziuni.edu.ye](mailto:ruahms@alraziuni.edu.ye)

صفحة الانترنت : [www.alraziuni.edu.ye](http://www.alraziuni.edu.ye)

## مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية

د / عبد الفتاح علي محمد القرص

إستاد مساعد بكلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استمارة الاستبانة ووزعت على عينة مكونة من (118) فرداً من المدراء العاملين في هذه الشركات موزعين على (8) شركات، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة "عالية"، وبنسب متفاوتة، وأن مستوى إدراك المدراء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عالياً. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للخصائص الديموغرافية. واوصى الباحث بأنه ينبغي الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (من عالية إلى عالية جداً) وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين مادياً ومعنوياً وتفويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

الكلمات الافتتاحية: الازمة، إدارة الازمات، استراتيجيات إدارة الازمات، الشركات اليمنية

لصناعة الأدوية

### The extent of application of crisis management strategies in Yemeni companies for the pharmaceutical industry

#### Abstract

This research aims to demonstrate the extent of application of crisis management strategies in Yemeni companies for the pharmaceutical industry, and to know the role that crisis management strategies play in improving performance." To achieve this goal, a descriptive analytical approach was adopted, where a questionnaire form was designed and distributed to a sample consisting of (118) individuals of managers working in (8) companies. The

statistical analysis program (Spss) was used in analyzing data and testing hypotheses.

The research concluded with a set of results, the most important of them were: the availability of crisis management strategies in Yemeni companies for the pharmaceutical industry with a "high" degree, and to varying proportions, and that the level of awareness of managers in these companies of the importance of implementing crisis management strategies was high. It was also found that there were no statistically significant differences in the responses of respondents regarding the application of crisis management strategies due to demographic characteristics.

The researcher recommended that attention should be paid to raising the level of application of crisis management strategies (from high to very high) by encouraging subordinates financially and morally and delegating the powers to carry out the tasks entrusted to them.

**Key words:** crisis, crisis management, crisis management strategies, Yemeni companies for the pharmaceutical industry

#### مقدمة البحث:

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

ويمكن تقسيم أنواع الأزمات إلى أزمات (فنية، اقتصادية) وتشمل: الحوادث والكوارث الصناعية وأعطال الآلات والمعدات، وأزمات خارجية وتشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعية، وأزمات داخلية تشمل: الفشل في التعلم مع الأوضاع الجديدة، وعدم فعالية الاتصال، والأعمال التخريبية، وأزمات بشرية اجتماعية وتنظيمية وتشمل: الإرهاب وأعمال العنف والتخريب. ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح. وتمثل إدارة الأزمة المنهجية التي يتم من

خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة.

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

يعد قطاع صناعة الأدوية في اليمن من أهم القطاعات الصناعية المحلية لما له من أثر مباشر على حياة وصحة الأفراد من جهة، ومساهمته في عملية التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، ونظراً لزيادة حدة المنافسة بين منظمات صناعة الأدوية المحلية والمنظمات الاجنبية، وانضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية حيث اقتحمت منتجات الأدوية المستوردة السوق اليمنية، حتى بات المنتج الدوائي المحلي الواحد يتنافس مع العديد من المنتجات المستوردة، وبالتالي يصبح النجاح في هذا السوق لتلك المنظمات التي لديها استراتيجيات لإدارة الأزمات تمكنها من مواجهة المنافسة. لذلك أصبح على منظمات صناعة الأدوية المحلية أن تتبنى استراتيجيات إدارية لمواجهة وإدارتها لتستطيع التعامل مع الأزمات في سعيها للمحافظة على مستوى الأداء التسويقي المتميز.

ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة البحث وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية)؟

### ثانياً: أهمية البحث:

1. تقديم إثراء نظري لموضوع يعد من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال وهذا الموضوع الشركات من مواجهة الأزمات المختلفة للوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها.
2. المساهمة في تطوير وتحسين أداء قطاع صناعات الأدوية المحلية من خلال وضع الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية والعاملة بالعاصمة صنعاء.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

يسعى هذا البحث إلى الآتي:

1. التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات.
2. بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
3. معرفة وبيان مستوى إدراك المدراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.
4. إبراز أنواع استراتيجيات إدارة الأزمات وأكثرها أهمية في تفعيل دور الشركات اليمنية لصناعة الأدوية لمواجهة الأزمات.

**رابعاً: فرضيات البحث:**

من خلال مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية .
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يدرك المدراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

**خامساً: منهج البحث:** اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها.**سادساً: مجتمع البحث وعينته:**

1. **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من المنظمات لصناعة الأدوية العاملة في:(أمانة العاصمة، ومحافظة صنعاء) وبلغ عددها (8) شركات تمثل في:(الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو)، شركة شفاكو للصناعات الدوائية، شركة سبأ فارما للصناعات الدوائية، الشركة الدولية لصناعة الأدوية، الشركة الدوائية الحديثة للصناعات الدوائية، شركة بيو فارم للصناعات الدوائية، الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية، الشركة العالمية الحديثة لصناعة الأدوية).



2. عينة البحث: تم اختيار عينة البحث وفق أسلوب العينة القصدية، حيث تم استهداف قيادات الإدارة العليا والوسطى في منظمات صناعة الأدوية والمتمثلة بـ(مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، كونهم هم من يفترض أن يكونوا على علم ودراية ومعرفة بحكم عملهم باستراتيجيات إدارة الأزمات.

### سابعاً: أدوات التحليل الإحصائي:

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل كرونباخ ألفا، ومعامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة البحث.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث.
- اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
- اختبار T لعينة واحدة.
- اختبار ويلكوكسن لعينة واحدة.
- اختبار ويلكوكسن لعينتين مستقلتين.

### ثامناً: ثبات أداة البحث وصدقها:

(أ) اختبار صدق أداة البحث: تم الاختبار والتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية بعد عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة البحث، ومدى ملاءمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه، كما طلب الباحث من المحكمين إسداء النصح بإدخال التعديلات أو الملاحظات أو الإضافات الجديدة، لتزداد الاستبانة وضوحاً وشمولاً.

(ب) اختبار ثبات أداة البحث: تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل(ألفا كرونباخ) (Cranbach's Alpha)، وكذلك استخدام معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وذلك بالنسبة لأداة البحث، وكانت النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم(1):

## جدول رقم (1) يبين نتيجة اختبار ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

عدد الفقرات	عدد الاستبانات	معامل كرونباخ ألفا	معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية
22	99	0.97	0.92

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (1) أن معامل الثبات لأداة البحث كان مقبولاً إحصائياً، أي أن أداة البحث تتمتع بصدق وثبات عاليين، حيث بلغ قيمة معامل الثبات لأداة البحث (0.97) وهي قوية جداً مما يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، كما بلغت قيمة معامل الصدق (0.92) وهي معامل قوية جداً مما يجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث.

## الدراسات السابقة

1. دراسة (محمد، سرور حكمت الحريري، 2019م) متطلبات تطبيق إدارة الأزمات واستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي: هدفت الدراسة إلى تقديم جانب نظري مناسب عن إدارة الأزمات في المنظمات الإدارية عموماً وبعض الجامعات العالمية والجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي ووضع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية.
2. دراسة (صوبص، عابدين، 2018م) دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، دراسة ميدانية: هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الإدارة العليا وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي ومستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساساً لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب)، وأيضاً التعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة، وقد أجريت الدراسة على عينة (283) من العاملين، وخلصت الدراسة إلى توافر استراتيجية التدريب والتنمية بمستوى متوسط، وأيضاً ووجود علاقة بين تطبيق استراتيجية التدريب والتنمية وواقع إدارة الأزمات.
3. دراسة (عياد، 2015م) أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للمصارف العامة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (80) من مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه المصارف باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة والمتمثلة بـ (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي والمتمثل بـ(تطوير الخدمات والمنتجات، الربحية، الحصة السوقية) للمصارف المحلية العاملة في قطاع غزة.

4. دراسة (درياس، 2012م) مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة، دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفقاً لرؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب، وأيضاً أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية علمية واضحة.

#### 5. دراسة (Koronis and Ponis:2018) A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience

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

#### 6. دراسة (Ponis and Ntalla;2016) Crisis Management Response and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises

ممارسات ونهج إدارة الأزمات: رؤى من أزمات سلسلة التوريد الكبرى، تهدف الدراسة إلى التعرف على الإجراءات التي تتبعها المنظمات بعد وقوع الأزمة، وهي إجراءات قد تساعد على التعافي السريع، أو قد تزيد الأمور سوءاً. وتم تقييم تسع دراسات حالة في هذه الدراسة، وجميعها شركات

تصنيع عالمية كبيرة واجهت أزمة سلسلة توريد. وقد تم تحديد الإجراءات الرئيسية التي استخدمتها كل شركة لإنشاء مجموعة بيانات يمكن أن تقدم مؤشرات حول اتخاذ القرار، والتي يمكن للشركات استخدامها قبل وبعد الأزمة من أجل البقاء. وتعد هذه الدراسة وصفية استكشافية، وتم استخدام تحميل المحتوى كأداة رئيسية للتحميل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن إدارة التعاون والاحتفاظ بعلاقات قوية مع الموردين الرئيسيين للمنظمة أمران حاسمان ويتطلبان اتصالات قوية في المراحل الأولى والنهائية في سلسلة التوريد حيث تسهم هذه الروابط في تخفيف الآثار السلبية عند حدوث الأزمة من خلال الحصول على أسعار مناسبة وتخفيض التكاليف وتحقيق المرونة في إتمام العمليات الإنتاجية في الظروف الصعبة. كما أن بناء العلامة التجارية والحفاظ على رضا العملاء والموظفين سيعوض أيضاً الخسائر التي قد تواجهها المنظمة عند حدوث الأزمات. كما يتوجب على المنظمات عند حدوث أزمة عدم التسرع في اتخاذ القرارات غير الرشيدة بل لابد من اتباع نهج إدارة الأزمات النموذجية التي تقوم على تقييم الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لها.

**مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات. وتختلف هذه الدراسة من كونها تدرس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بالتطبيق في بيئة صناعة الأدوية اليمنية ضمن ظروف الأزمة اليمنية الحالية، ومدى فعالية هذه الاستراتيجيات في مواجهة هذا النوع من الأزمات، وقدرتها على مواجهة تلك الأزمات وتحسين مؤشرات الأداء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

## الإطار النظري للبحث

استراتيجيات إدارة الأزمات:

### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (Crisis Management) في الأصل في وجدان الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة، ظروف الطوارئ مثل: الزلازل والبراكين، والأوبئة والحرائق الشاملة، لكن ما لبث أن جاء هذا المفهوم بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الساخنة مثل: أزمة الصواريخ الكوبية 1961م، أزمة الشرق الاوسط 1967م، أزمة البترول العالمية 1973م، والأزمة المالية العالمية 2009م.

ثم أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً، وأمرأً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية، وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول، وتعقيد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيولوجية، وزيادة الاعتماد المتبادل بينها. وبعد ذلك تحول الأسلوب إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات يعمل كوحدة واحدة لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك يوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدداً للخصائص المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة. مهما تنوعت الأزمات وحجم تأثيرها، ولم يكن بالإمكان أن يتجنبها أي من القطاعين العام والخاص، بل أصبح القطاع الخاص الأكثر مواجهة للأزمات من القطاع الحكومي، لأن الأزمات تهدد بقاءه، واستمرارية عمله، وهكذا أصبح للقطاع الخاص دوراً أساسياً في مواجهة الأزمات الحديثة.

وهناك العديد من المفاهيم الشائعة التي قد تتشابه مع مفهوم الأزمة في بعض خصائصها إلا أنها في واقع الأمر ليست أزمة منها:

- (أ) الكارثة (Disaster): وتعد الكارثة أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة إلا أنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، كما تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات البشر أو كليهما معاً (السيد، 2007: 15).
- (ب) المشكلة: تمثل مرحلة من مراحل الأزمة، ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها.
- (ج) التهديد: علامة أو إنذار أو الخطر الممكن حدوثه، وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.
- (د) النزاع: هو تعارض في الحقوق القانونية.
- (هـ) الحادث: شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون فقط أحد نتائجه.

### ثانياً: مفهوم الأزمة:

خضع مصطلح الأزمة إلى العديد من التعريفات وتباينت داخل التخصص ضيقاً واتساعاً تعارضاً واتفاقاً، وتعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول حرجة في حياة المنظمة ترافقها ظروف من عدم التأكد، لذلك فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير جذري يؤدي إلى نتائج ايجابية مرغوب فيها، أو قد يؤدي هذا التغيير إلى نتائج سلبية غير مرغوب فيها" (Anthonissen, 2008:p25). وايضاً هي: "موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج يقف خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل

ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها" (جاد الله، 2008: 19) ويرى (Crandll, 2009:p3) وأن الأزمة هي: "سلسلة الأحداث غير المتوقعة وغير الاعتيادية، التي تخلق مناخاً من عدم الاستقرار والتهديد للمنظمة مما يؤثر على أهداف المنظمة، وقدرتها على ترتيب أولوياتها بالشكل الأمثل".

ووفقاً لما تقدم من آراء الباحثين حول تعريف الأزمة يمكن القول أن الأزمة هي: "حالة من عدم الاستقرار تواجه المنظمة، وتؤدي إلى الانحراف عن المسار الطبيعي والخطط الموضوعية، وتتطلب السرعة في اتخاذ القرارات، والقيام بالإجراءات اللازمة لتفادي ما قد ينجم عنها من آثار".

#### (أ) مفهوم إدارة الأزمات:

احتل مفهوم إدارة الأزمات اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين خلال العقد الأخير من القرن العشرين لأنه يساهم في نجاح المنظمات، والجدير بالذكر أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد بين الباحثين لهذا المفهوم وتعد إدارة الأزمات العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين" (سلمان، 2014: 98). وأيضاً هي: "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة" (الصيرفي، 2007: 90). كما أشار (Grant, 2010:p44) بأن إدارة الأزمات هي: "طريقة تفكير تتبناها المنظمة بشكل مستمر لتضمن اتخاذ القرارات الصائبة في وقت الأزمات". كما حدد (عياد، 2015: 24) إدارة الأزمات بأنها: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها". أو هي الإدارة التي تختص بإدارة الحاضر والمستقبل حيث إنها إدارة علمية رشيدة تبنى على المعرفة والعلم وتعمل على حماية المنظمة والارتقاء بها والمحافظة على سلامة العاملين ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد فروعها (معمر، 2011: 38).

وعليه يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي: سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا تنفلت من زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب أزمات كارثية على منظمات الأعمال وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمنظمة وحمايتها".

## (ب) أسباب الأزمات:

يوجد العديد من العوامل التي تسبب الأزمات منها ضعف الإمكانيات المادية، وعدم وضوح أهداف المنظمة، وضعف نظام صنع القرار، وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم الاهتمام بالتدريب (جاد الله، 2008: 18)، كما تقسم أسباب الأزمات إلى: (عياد، 342015)

1. أسباب اقتصادية وهي أزمات مرتبطة بالعمالة والأسواق.
2. أسباب ترتبط بالمعلومات كخسارة معلومات قيمة عن الموردين والمستهلكين.
3. أسباب مادية كفشل المنتج وخسارة المواد الأولية.
4. أسباب تتعلق بالموارد البشرية كارتفاع الحوادث والعنف في مكان العمل.
5. أسباب سياسية كالحروب والأحداث الأمنية.
6. أسباب تتعلق بالكوارث الطبيعية.

وبناء على ما سبق يتضح أن أسباب نشوء الأزمات متعددة يمكن القول بأن الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمات تدور حول عدم القدرة على التنبؤ والمعرفة المسبقة، وعدم توفر مخططات سابقة للتعامل مع هذه الأزمات.

## (ج) مراحل الأزمة:

تتعدد وجهات النظر لدى الباحثين لمراحل الأزمة أهمها: (محمد، 2011: 17)

1. **مرحلة ما قبل الأزمة (Pre -Crisis Stage):** تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي داخل المنظمة وهي بذلك تبرز بعض الإشارات التحذيرية باحتمال وقوع أزمة في المستقبل، لذلك فإن مدى استجابة المنظمة لتلك الإشارات التحذيرية، واتخاذها لإجراءات وقائية سريعة يحدد مدى قدرة المنظمة على النجاح في مواجهة الأزمة والسيطرة عليها في المستقبل، وتظهر في هذه المرحلة ثلاث مراحل ضمنية هي: { (أحمد، 2013: 39) (Lai.2010:8)}

- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.
- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة، وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

- مرحلة الخوف والغضب: إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتتسبب الصراعات التي تفجر الأزمة.
- 2. **مرحلة الأزمة (Crisis):** وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وإعادة بناء سمعة المنظمة أو الفرد جراء تعرض المنظمة لإضرار يتم معرفتها ومحاولة التعامل معها.
- 3. **مرحلة ما بعد الأزمة (Post –Crisis Stage):** يتم في هذه المرحلة الاستعداد للأزمات المقبلة وتوفير معلومات للمتابعة ويمكن حدوث تغييرات جذرية بعد الانتهاء من الأزمة. مما سبق يتضح بأن مراحل نشوء الأزمة تكون متتابعة فكلما كانت هنالك سرعة في التتبية ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عناصرها كانت المنظمة أقدر على علاجها والتعامل معها بكفاءة.

#### (د) خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بخصائص متعددة منها: (Gilpin, 2008:p9)(نسمة، 2007 :33):

1. **عنصر المفاجأة:** وتتسم بأنها تحدث بشكل مفاجئ، حيث انه لا يمكن التنبؤ بها، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ ربما يؤدي إلى التدمير أو إلحاق الضرر على أقل الأحوال مما ينذر بوضع جديد يوصف بأنه سيء.
2. **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة، حيث لا يعرف من المتسبب في هذه الأزمة، ولا يعرف حجم الأزمة، ولا يوجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.
3. **فقدان السيطرة:** فتوالي الأحداث المتعاقبة السريعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة.
4. **حالة الذعر:** حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كان يُعتمد المدير إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.
5. **غياب الحل السريع:** فالأزمات لا تنتظر حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلاً عن غياب هذا الحل أصلاً بل تهدد سمعة الشركة أو المنظمة وغيرها في غمضة عين، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة، واختيار أقلها ضرراً.
6. **ضعف الوقت:** حيث تزداد الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاحه، وبالتالي يجب اختيار أحد أو جميع البدائل



المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

ويمكن القول بأن خصائص الأزمة تختلف حسب مسيبتها سواء أكانت داخلية أو خارجية، ومدى شدتها، ومن الصعب الإجماع على خصائص موحدة للأزمة إلا ان بعض الخصائص مثل: المفاجأة، المواجهة، التهديد تعتبر خصائصاً موحدة للأزمة.

#### (هـ) أنواع استراتيجيات إدارة الأزمات:

على الرغم من تعدد أشكال الأزمات وأنواعها إلا أن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور والخسائر والاستفادة من الموقف المستجد، في الإصلاح والتطوير، ودراسة أسبابها وعواملها، كي يمكن من اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها، ولتحقيق ذلك تنتهج الإدارة العديد من أنواع الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات أبرزها:

1. **الاستراتيجيات التقليدية:** تتميز هذه الاستراتيجيات بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وتتعدد الاستراتيجيات التقليدية لتشمل الآتي: (معمر، 2011: 56) (اللامي، والعيساوي، 2016: 55) (عياد: 2015: 25):

1-1 **إنكار الأزمة:** هذه الاستراتيجية تقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، وازهار صلابة الموقف وأن الأحوال على ما يرام وذلك لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة في ظل الإدارة الدكتاتورية حيث لا يستخدمها الا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة. كما تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل الإدارات التي لا تؤمن بمبدأ إشراك الآخرين في صناعة القرارات والتشاور والتحاور معهم للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة.

1-2 **كبت الأزمة:** يستخدم فيها العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة بشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم فوراً وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة لا هي مستبدة ولا متسلطة

(ماهر، 2006: 95) حيث إن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.

1- 3 إخماد الأزمة: تلجأ المنظمات إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة مهددة لبقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل وهنا أيضاً يستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، إذ لا تلتفت الإدارة إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو ان وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وإن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة، وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعها.

1- 4 بخس الأزمة: يتم التقليل من شأن الأزمة ومن أهميتها وتأثيرها ونتائجها ولكن يتعين على المنظمة الاعتراف بالأزمة أولاً كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم. وتفيد هذه الاستراتيجية في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وعندما تكون الإدارة قادرة على معالجة الأمر بعد التقليل من شأنه وحجمه.

1- 5 تنفيس الأزمة: يتم ذلك من خلال فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحبة لأحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً مهماً من هذا الضغط وتستنزف جيد أصحابه مما يؤدي الى ضعف القوة الرئيسية.

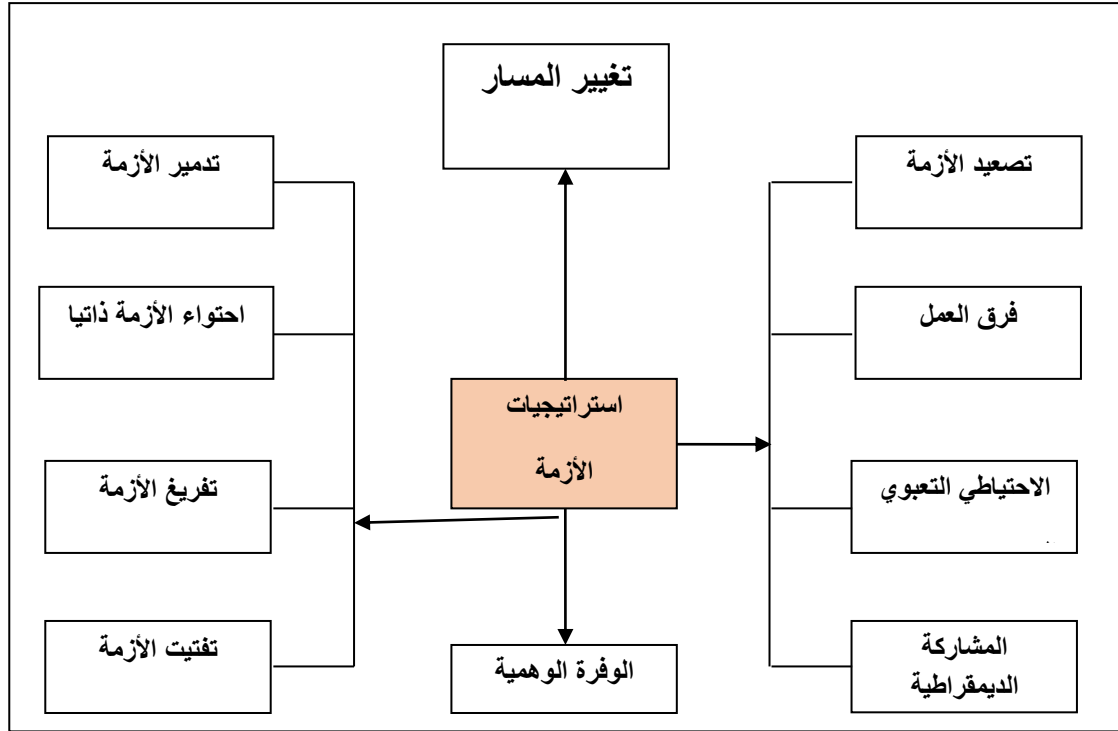
1- 6 أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) الى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة. يؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى افقاد هذه الأزمة لقوتها.

## 2. الاستراتيجيات الحديثة (الاستراتيجيات غير التقليدية):

توافق الاستراتيجيات الحديثة طبيعة التطورات التي شهدتها منظمات الأعمال لاسيما نوع الأزمات التي تواجهها، وشكلها وطبيعتها وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات التقليدية وهذه

الاستراتيجيات أكثر فاعلية وأصبحت مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، وهذا الاستراتيجيات يوضحها الشكل الآتي:

### الشكل رقم (1) الاستراتيجيات الحديثة للأزمات



المصدر: (مهنا، 2004: 180)

سوف يتم تناول استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بشكل مختصر:

2- 1 استراتيجية تغيير المسار: وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات بالغة العنف، التي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لمضمونها، ومن ثم امتطاء هذه الأزمة وركوبها، واعتلاء موجتها، وعندما تبدأ بالانحسار والضعف فيتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى (جاد الله، 2008: 218).

2- 2 استراتيجية تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هنالك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

2- 3 استراتيجية فرق العمل: وهي من أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير، ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

2- 4- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام ونقص السيولة.

2- 5- استراتيجية المشاركة الديمقراطية: وهي أكثر الاستراتيجيات تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها العنصر البشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

2- 6- استراتيجية الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

2- 7- استراتيجية تدمير الأزمة: وهي أصعب الطرق غير التقليدية التي يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطراً مدمراً للكيان الإداري، وتعتمد على قمة الخداع، ويطلق عليها أحيانا طريقة المواجهة العنيفة، وأيضاً طريقة الصدام المباشر، حيث لا يكون هنالك بديل عن هذا الصدام ولا بديل مطروح غير العنف الشديد (الصيرفي، 2007: 101).

2- 8- استراتيجية احتواء الأزمة: وهذه الاستراتيجية يتم فيها محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود تجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتنقابات والأحزاب (عباس، 2007: 201).

2- 9- استراتيجية تفريغ الأزمة: وهي من أنجح الاستراتيجيات المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية، ومنها: (التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكاره، تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي) (ماهر، 2006: 62).

2- 10- استراتيجية تفتيت الأزمة: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة، والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد

زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

ومن خلال ما سبق تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانيات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، والباحث فضل التركيز على أنجح الاستراتيجيات الحديثة في مواجهة الأزمات التي يتفق عليها مجموعة من الباحثين منهم: (الخضيرى، 2003) (عباس، 2007) (ماهر، 2006).

### (و) الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها، وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري، حيث أصبحت الأساليب الاجتهادية التقليدية غير كافية مع الأزمات الحديثة نظراً لتعقدها وتشابكها، كما يوجد أكثر من أسلوب علمي للتعامل مع الأزمات، ويتمثل هذا الأسلوب بالآتي: (عياد: 2015: 25)

1. **الدراسة المبدئية للأزمة:** وتتم من خلال تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي قد أشغل الأزمة، ثم تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف، وتحديد العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها وتأثيرها، ثم تحديد القوى المؤيدة، والمعارضة للموقف، وتحديد نقطة البداية للمواجهة.
2. **الدراسة التحليلية للأزمة:** تمثل قاعدة بيانات ومعلومات مهمة جداً مع الأزمة، ويتطلب سرعة تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات، ويتم تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء.
3. **التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمة والتعامل معها:** هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. وهذه المرحلة تعتمد على المراحل السابقة، وتحدد خطة المواجهة بالاتجاهات من خلال مرحلتين هما:

● **الاستعداد للمواجهة:** وهي الخطة اللازمة في اللحظات التي تسبق المواجهة، والتعامل مع الأزمة، وتتطلب اتخاذ مجموعة قرارات وإجراءات منها: (تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها، تحديد نوع المساعدات المطلوبة، إعطاء التعليمات والتحذيرات للأزمة، إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة، تحديد نوع المعلومات، تنظيم عمليات الاتصال داخل نطاق الأزمة).

● **التخطيط للتعامل مع الأزمة:** تمثل هذه الخطوات أهمية كبيرة في مواجهة الأزمات، ويمثل تنفيذ كل خطوة أهمية كبيرة لا يمكن الانتقال إلى الخطوة التالية إلا بعد تحقيق سابقتها حتى يتم ضمان نجاح الخطة ومن تلك الخطوات الآتي: (وقف تدهور الموقف، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات).

بينما يرى (السيد، 2007: 31-32) بأن هنالك متطلبات إدارية للتعامل مع الأزمات تتمثل في: (تبسيط الإجراءات، إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية، توفر الإمكانيات والحضور الدائم، تفويض السلطة واتخاذ القرار، فتح قنوات الاتصال، توفر نظام للمعلومات في الأزمات).

### نتائج الدراسة الميدانية

#### أولاً: نبذة تاريخية عن الشركات اليمنية لصناعة الأدوية:

تُعد صناعة الأدوية من الصناعات الكيماوية والاستراتيجية التي لها تأثير مباشر في صحة الإنسان، كما أنها العامل المؤثر مباشرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهي أيضا واحدة من الصناعات التي تستخدم العمليات الكيماوية للمدى الذي يطلبه استخدام وتوظيف الفنيين الكيماويين المدربين للسيطرة على مجمل العمليات الإنتاجية، وقد أصبحت صناعة الأدوية علم وبحث وآلة وإنتاج وشكل وتأثير وتعبئة وتغليف وتسويق.

حيث بدأت صناعة الأدوية في اليمن منذ الستينيات، وبدأ الإنتاج في الثمانينيات وقامت الدولة على تشجيع الاستثمار فيها، وقد بلغ عدد الشركات لصناعة الأدوية بالعاصمة صنعاء ثمان شركات صناعية، وتنتج العديد من أصناف الأدوية، وذلك لسد حاجة السوق المحلية ولأسيما الأدوية المهدئة للألم، وأدوية الزكام، ومضادات حيوية، ومضادة للتحسس، وأدوية لعلاج قرحة المعدة، وأدوية لعلاج التقلصات، وأدوية لعلاج الملاريا، وأدوية لعلاج الطفيليات، وفيتامينات، وأدوية لعلاج السكري، وأدوية

لخفض ضغط الدم، وغير ذلك، وقد شهدت صناعة الأدوية تطوراً ملحوظاً في السنوات العشر الأخيرة، ووصلت عدد الأصناف الدوائية المنتجة (929) صنفاً دوائياً، وتوضيحها في الجدول رقم (2) أدناه:

### جدول رقم (2)

م	أسم الشركة	تاريخ التأسيس	تاريخ بدء الإنتاج	عدد العاملين	عدد الأصناف المنتجة
1.	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية - يدكو	1964	1983	370	50
2.	الشركة الدولية لصناعة الأدوية - فارماكير	1995	2001	198	84
3.	الشركة الدوائية الحديثة	1999	2002	517	185
4.	الشركة العالمية لصناعة الأدوية	2004	2008	463	132
5.	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية والكيماويات المحدودة	1993	1997	362	205
6.	الشركة اليمنية المصرية لصناعة وتجارة الأدوية والمستلزمات الطبية	2000	2005	150	90
7.	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية الحيوية	2000	2003	150	84
8.	شركة شفاكو للصناعات الدوائية	1993	1998	400	99

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات المأخوذة من الشركات المبحوثة .

1. الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو): تأسست الشركة عام 1964م بموجب القرار الجمهوري رقم (56) كأول شركة يمنية مساهمة لصناعة وتجارة الأدوية في اليمن، وتعود ملكيتها للقطاع المختلط ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتقع في منطقة مذبح في أمانة العاصمة، وقد بدأت نشاطها باستيراد الأدوية الجاهزة، واستمرت في هذا النشاط حتى أصبحت وكيلاً حصرياً في السوق الدوائية اليمنية لما يزيد عن (30) شركة من كبريات الشركات العالمية، وبدأت الشركة في التصنيع والإنتاج الدوائي عام 1983م، حيث يبلغ عدد العاملين فيها (370) عاملاً. وتمتلك ثلاثة مصانع وبها مجموعة من الخطوط الإنتاجية لإنتاج أصناف مختلفة من الأدوية، منها: المحاليل الوريدية والأشربة والأقراص، والمضادات الحيوية والفيتامينات وأدوية الملاريا والمسكنات وغيرها. وقد بلغت عدد الأصناف التي تنتجها الشركة (50) صنفاً دوائياً.
2. الشركة الدولية لصناعة وتجارة الأدوية (فارماكير): تأسست الشركة عام 1995م في منطقة الصباحة مديرية بني مطر محافظة صنعاء برأس مال (9) مليون دولار على مساحة (22، 000) متراً مربعاً، وقد بدأت الشركة الإنتاج عام 2001م، ولغ عدد العاملين فيها (198) عاملاً.

وتمتلك الشركة مجموعة من الخطوط الإنتاجية وبلغ عدد الأصناف التي تنتجها (84) صنفاً دوائياً، وتصنف هذه الأدوية ضمن المجموعات الدوائية ذات الاستخدامات العلاجية (مهدئة للألم، وخافضة للحرارة، وأعراض الزكام، ومضادات حيوية، ومضادة للتحسس، وقرحة المعدة، التقلصات، وعلاج الملاريا، وعلاج الطفيليات، وفيتامينات، وعلاج السكري، وخفض ضغط الدم، وأدوية القلب والأوعية الدموية، وأدوية الجهاز التنفسي الأدوية النفسية وغير ذلك).

3. الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية: تأسست الشركة عام 1999م في منطقة بيت عذران مديرية بني مطر في محافظة صنعاء وبدأت الشركة الإنتاج في العام 2002م، وبلغ عدد العاملين فيها (517) عاملاً. وتمتلك الشركة مصنعين، الأول المصنع العام، والآخر مصنع المضادات الحيوية، وتحتوي على مجموعة من الخطوط الإنتاجية وبلغ عدد الأصناف التي تنتجها الشركة (185) صنفاً دوائياً، وقد حصلت الشركة على شهادة الجودة الأيزو (ISO:9001) في العام 2005م. وتصنف هذه الأدوية بالمحاليل الوريدية والأشربة والأقراص، والمضادات الحيوية والفيتامينات وأدوية الملاريا والمسكنات ومطهرات موضعية، وأدوية لعلاج السكري، وأدوية لخفض ضغط الدم، وأدوية القلب والأوعية الدموية، والأدوية النفسية، وغيرها.

4. الشركة العالمية لصناعة الأدوية: تأسست الشركة عام 2004م في منطقة بيت عذران مديرية بني مطر محافظة صنعاء وبدأت الشركة الإنتاج في أواخر العام 2008م، ويبلغ عدد العاملين فيها (462) عاملاً. وتمتلك الشركة مجموعة من الخطوط الإنتاجية لإنتاج أصناف مختلفة من الأدوية منها: إنتاج المحاليل الوريدية والأشربة والأقراص، والكبسولات، والمراهم والتحاميل، والفورات والمضادات الحيوية والفيتامينات وأدوية الملاريا والمسكنات، وعلاج قرحة المعدة، وأدوية مضادة للقي والغثيان، وغير ذلك وبلغ عدد تلك الأصناف المنتجة (132) صنفاً دوائياً.

5. شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية: تأسست الشركة عام 1993م في منطقة بيت عذران مديرية بني مطر محافظة صنعاء، برأس مال قدره (985، 254، 715) ريالاً يمينياً، وبدأت بإنتاج عشرة من المنتجات الدوائية في 1997م، وبلغ عدد العاملين فيها (362) عاملاً. وتمتلك الشركة مجموعة من الخطوط الإنتاجية لإنتاج أصناف مختلفة من الأدوية، منها: المحاليل الوريدية والأشربة والأقراص، والمضادات الحيوية والفيتامينات وأدوية الملاريا والمسكنات قرحة المعدة، الديدان والطفيليات، والملاريا، ومطهرات موضعية، وعلاج السكري، وخفض ضغط الدم، وعلاج الأمراض النفسية، وعلاج السل وغيرها. وبلغ عدد الأصناف التي تنتجها الشركة (205) صنفاً دوائياً، وتتميز الشركة بحصولها على شهادة الجودة (ISO: 9001).



6. الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية: تأسست الشركة عام 2000م في منطقة متته مديرية بني مطر بمحافظة صنعاء وبدأت الشركة في الإنتاج من العام 2005م، وعدد العاملين فيها (150) عاملاً. وتمتلك الشركة مجموعة من الخطوط الإنتاجية التالية: خط (الشراب السائل، والأقراص الصلبة، والكبسولات، العقيمة (الأمبولات). وبلغ عدد الأصناف التي تنتجها الشركة (90) صنفاً دوائياً، حيث تصنف هذه الأدوية ضمن المجموعات الدوائية ذات الاستخدامات العلاجية الآتية: (مهدة للألم، خافضة للحرارة، علاج أعراض الزكام، مضادات حيوية، مضادة للتحسس، علاج قرحة المعدة، علاج الديدان والطفيليات، مضادة للقي والغثيان، مضادة للتقلصات، فيتامينات، علاج السكري، خفض الضغط، أدوية القلب والأوعية الدموية وغير ذلك).

7. شركة بيوفارم للصناعات الدوائية الحيوية: تأسست الشركة 2000م في منطقة الأجام مديرية سنحان محافظة صنعاء وبدأت الشركة الإنتاج في العام 2003م، وعدد العاملين فيها (150) عاملاً. وتمتلك الشركة مجموعة من الخطوط الإنتاجية الآتية: خط (الشراب السائل، الأقراص الصلبة، الكبسولات، العقيمة الحقن)، وبلغت عدد الأصناف التي تنتجها الشركة (84) صنفاً دوائياً، حيث تصنف هذه الأدوية ضمن المجموعات الدوائية ذات الاستخدامات العلاجية الآتية: (مهدة للألم، خافضة للحرارة، علاج أعراض الزكام، مضادات حيوية، مضادة للتحسس، علاج قرحة المعدة، علاج الديدان والطفيليات، فيتامينات، علاج السكري، خفض الضغط، أدوية القلب والأوعية الدموية وغير ذلك).

8. شركة شفاكو للصناعات الدوائية: تأسست الشركة عام 1993م وتقع في شارع الستين الجنوبي ضمن نطاق أمانة العاصمة، وقد بدأت الإنتاج في العام 1998م، وعدد العاملين فيها (400) عاملاً، وتمتلك الشركة مجموعة من الخطوط الإنتاجية الآتية: خط: (الشراب السائل، والشراب الجاف، والأقراص الصلبة (2)، والكبسولات، والمنتجات شبة الصلبة (مراهم وكريمات وجل)، والتحاميل، القطرات) وبلغ عدد الأصناف التي تنتجها الشركة (99) صنفاً دوائياً، حيث تصنف هذه الأدوية ضمن المجموعات الدوائية ذات الاستخدامات العلاجية الآتية: (مهدة للألم، وخافضة للحرارة، وأعراض الزكام، ومضادات حيوية، ومضادة للتحسس، وقرحة المعدة، الملاريا، والتقلصات، وفيتامينات، وعلاج السكري، وأدوية خفض ضغط الدم وغير ذلك)، وتقوم الشركة بتصدير عدد من منتجاتها إلى دول الخليج العربي.

## ثانياً: خصائص عينة البحث:

في هذا الجزء تم تحليل خصائص عينة البحث ولكل خاصية على حدة توضيحها كما يلي:

## 1. توزيع أفراد عينة البحث بحسب النوع: جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة البحث حسب النوع

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	71	71.7
	انثى	28	28.3
	المجموع	99	100.0

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (71.7%) من إجمالي أفراد عينة البحث هم الذكور، ونسبة (28.3%) من إجمالي أفراد عينة البحث هم من الإناث ويفسر ذلك إلى أن العاملين في الشركات اليمينية لصناعة الأدوية غالبيتهم من الذكور.

## 2. توزيع أفراد عينة البحث بحسب العمر: جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
العمر	أقل من 30 سنة	16	16.2
	30 - إلى أقل من 40 سنة	44	44.4
	40 - إلى أقل من 50 سنة	31	31.4
	50 سنة فأكثر	8	8.0
	المجموع	99	100

يتضح من الجدول رقم (4) أن النسبة الأعلى هي النسبة (44.4%) من إجمالي عينة البحث حيث تتراوح أعمارهم ما بين (30 - إلى أقل من 40 سنة) بينما نسبة (31.4%) من إجمالي عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (40 - إلى أقل من 50 سنة)، ونسبة (16.2%)، من إجمالي عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة)، أما الذين أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) فكانت نسبتهم (8.0%) من إجمالي عينة البحث ومن خلال ذلك نلاحظ أن غالبية عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (30 - إلى أقل من 40 سنة) و(40 - إلى أقل من 50 سنة) ونسبة (75.8)، وهذا يشير إلى أن غالبية الباحثين هم من الفئات العمرية الوسطى في الشركات اليمينية لصناعة الأدوية .

## 3. توزيع أفراد عينة البحث بحسب المستوى التعليمي: جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة(%)
المستوى التعليمي	الثانوية العامة	3	3.0
	دبلوم (بعد الثانوية)	12	12.1
	بكالوريوس	61	61.7
	ماجستير	13	13.1
	دكتوراه	10	10.1
	المجموع	99	100.0

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة (61.7%) من إجمالي عينة البحث لديهم مؤهل بكالوريوس، بينما نسبة (13.1%) من إجمالي عينة البحث لديهم مؤهل ماجستير، أما نسبة (12.1%) من إجمالي عينة البحث لديهم مؤهل دبلوم (بعد الثانوية)، ونسبة (10.1%) من إجمالي عينة البحث لديهم مؤهل دكتوراه، بينما نسبة (3.0%) من إجمالي عينة البحث لديهم مؤهل ثانوية عامة ونلاحظ بأن غالبية الباحثين لديهم مؤهلات جامعية ونسبة (84.8) من إجمالي عينة البحث وهذا يعني أن شركات صناعة الأدوية تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الإداري الأعلى للارتقاء بمستوى العمل الذي يعبر عن إدراك هذه المنظمات، وعن أهمية الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق النجاح والتميز.

## 4. توزيع أفراد عينة البحث بحسب المستوى الوظيفي: جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة%
المستوى الوظيفي	مدير عام	7	7.1
	مدير إدارة	42	42.4
	رئيس قسم	50	50.5
	المجموع	99	100.0

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن نسبة (50.5%) من إجمالي عينة البحث يشغلون وظيفة رئيس قسم، ونسبة (42.4%) من إجمالي عينة البحث يشغلون وظيفة مدير إدارة، أما نسبة (7.1%) من إجمالي عينة البحث يشغلون وظيفة مدير عام، وهذه الفئات (الوظائف) هي التي تقوم باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات، ولديها المعرفة الكاملة بأهمية تطبيقها لمواجهة الأزمات المحتملة والارتقاء بمستوى العمل في شركات صناعة الأدوية لتحقيق أهدافها.

5. توزيع أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة الإجمالية: النتائج كما يبينها الجدول رقم (7)

جدول رقم (7) يوضح توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة الإجمالية

النسبة %	التكرار	فئات المتغير	المتغير
16.2	16	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الإجمالية
24.2	24	5 إلى أقل من 10 سنوات	
20.2	20	10 إلى أقل من 15 سنة	
20.2	20	15 إلى أقل من 20 سنة	
12.1	12	20 إلى أقل من 30 سنة	
7.1	7	30 سنة فأكثر	
100.0	99	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة 24.2% من إجمالي أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم العملية ما بين (5 - 10) سنوات، ونسبة 20.2% من إجمالي أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10 - 15) سنة، ونسبة 20.2% من إجمالي أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10 - 15) سنة ونسبة 16.2% من إجمالي عينة البحث تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات، ونسبة 12.1% من إجمالي أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم العملية ما بين (20 - 30 سنة)، أما نسبة 7.1% من إجمالي عينة البحث تتراوح خبرتهم 30 سنة فأكثر.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها لمدى تطبيق متغيرات استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية والمبينة في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) التحليل الوصفي لمدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول استراتيجيات إدارة الأزمات

م	الفقرة	الوسط الحسابي (N=99)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcox on (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	استراتيجية تغيير المسار	3.94	0.90	78.8	عالي	4.18	0.00
2	استراتيجية الاحتياط التعبوي	3.81	0.97	76.3	عالي	4.07	0.00
3	استراتيجية تفرغ الأزمة	3.84	1.02	76.9	عالي	4.10	0.00
4	استراتيجية تفتيت الأزمة	3.77	0.94	75.4	عالي	3.96	0.00
5	استراتيجية احتواء الأزمة	3.85	0.94	77.0	عالي	3.89	0.00
	ملخص استراتيجيات إدارة الأزمات	3.84	0.95	76.8	عالي	4.04	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات التحليل الإحصائي. N = حجم العينة. مستوى دلالة (P=0.05)

لاحظ من الجدول رقم (8) في ضوء إجابات أفراد عينة البحث المكونة من (99) مفردة يتضح

أنه:

- هنالك توافراً "عالٍ" لكل استراتيجيات إدارة الأزمات (مجتمعة) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لاستراتيجيات إدارة الأزمات (مجتمعة) (3.84)، ويوجد ضمن فئة مقياس (3.40 - 4.20)، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة البحث عن توافر استراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعة معاً في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية"، ويشير ذلك إلى أن هنالك موافقة عالية على تطابق فقرات استراتيجيات إدارة الأزمات (مجتمعة) مع الواقع الذي يتعامل به هؤلاء المديرون داخل شركاتهم حيث بلغ الانحراف المعياري العام لاستراتيجيات إدارة الأزمات (مجتمعة) (0.95) أي أنه يوجد تجانس كبير في إجابات أفراد العينة، وبوزن نسبي عالٍ (76.8%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، أي ان نسبة (76.8%) من إجمالي أفراد عينة البحث يرون إن استراتيجيات إدارة الأزمات متوافر تطبيقها في الشركات محل البحث، بمستوى دلالة معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05).

- تبين أن متوسط درجات التوافر لاستراتيجيات إدارة الأزمات والمتمثلة بـ: (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية الاحتياط التعبوي، واستراتيجية تفريع الأزمة، واستراتيجية تفتيت الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة) جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، وكان مستوى التوافر في مستوى "متوافرة" بدرجة عالية"، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الاستراتيجيات بين (3.77 - 3.94) وكانت أدنى تلك الاستراتيجيات توافراً هي استراتيجية تفتيت الأزمة بمتوسط حسابي (3.77) ويشير إلى توافر عالٍ لتلك الاستراتيجية، وبانحراف معياري (0.94)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول استراتيجية تفتيت الأزمة في الشركات محل البحث وبوزن نسبي عالٍ (75.4%)، وكانت أعلى تلك الاستراتيجيات توافراً هي: استراتيجية تغيير المسار بوسط حسابي (3.94)، ويشير إلى توافر عالٍ لإستراتيجية تغيير المسار في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وبانحراف معياري (0.90)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول استراتيجية تغيير المسار، وبوزن نسبي عالٍ (78.8%)، وبمستوى دلالة معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05).

- إن مستوى الدلالة معنوياً، وبدرجة كبيرة جداً، وفى صورة واضحة Clear ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية للبعدين ( $P < 0.05$ )، وذلك في ضوء إجابات أفراد عينة

البحث لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وهذا ما أظهرته قيم اختبار (Wilcoxon) بأن قيم مستوى الدلالة الإحصائية كانت (0.00) وهي أقل من (0.05) لكافة فقرات استراتيجيات إدارة الأزمات، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي الذي يساوي (3)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات اليمنية لصناعة الأدوية تعتمد استراتيجيات إدارة الأزمات بدرجات عالية ويعود ذلك إلى طبيعة كل شركة، والثقافة السائدة فيها وميول القيادات لاستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات.

#### رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، واستخدم أسلوب اختبار (t) لعينة واحدة لمعرفة بُعد إجابات أفراد العينة حول نقطة الوسط في مقياس ليكرت الخماسي المتدرج ذي الخمس نقاط، كما تعد الفروق معنوية إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه البحث (0.05) والعكس صحيح.

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية .

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما استخدم اختبار كروسكال واليز (KRUSKAL-WALLIS) واختبار ويلكوكسن (Wilcoxon) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة اختبار الفروق وفقاً لخصائص أفراد العينة، حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في البحث، والعكس صحيح ولاختبار الفرضية تم اختبار الفروض المتفرعة منها كل على حدة ولكل خاصية من الخصائص الديموغرافية كما يلي :

1 - 1 الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لنوع المبحوثين في الشركات

اليمنية لصناعة الأدوية". ولاحظتار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة البحث حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعود لاختلاف نوع العاملين تم استخدام اختبار ويلكوكسن (Wilcoxon) لعينتين مستقلتين حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما بينها الجدول (8)

#### جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Wilcoxon (قيمة Z)	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ذكور	3.92	0.97	1.001	0.18	غير دالة
إناث	3.76	0.98			

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة (الذكور، الإناث) حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية أي أن متغير النوع لا يؤثر في اتجاهات أفراد العينة المبحوثة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات حيث بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (Wilcoxon) (0.18)، ويعني ذلك بأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث وهي: (0.05)، ومن خلال ذلك نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\leq \alpha$  في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية"**.

ويعزو ذلك إلى أن كلا الجنسين (الذكور، الإناث) قد أجابوا بنفس الاتجاه حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

1 - 2 **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر". تم استخدام اختبار (KRUSKAL – WALLIS) لأكثر من عينتين مستقلتين (كون العمر أكثر من مستويين)، وجاءت النتائج، كما بينها الجدول رقم (9).

## جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة KRUSKAL – WALLIS	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر
غير دالة إحصائياً	0.21	3.76	0.87	3.86	أقل من 30 سنة
			0.78	3.87	من 30 إلى أقل من 40 سنة
			0.67	3.79	من 40 إلى أقل من 50 سنة
			0.98	3.82	50 فأكثر

يتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات (أفراد العينة) المبحوثة، وذلك لاختلاف أعمارهم، أي أن العمر لا يؤثر في آراء (أفراد العينة) المبحوثة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمينية لصناعة الأدوية وتشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (KRUSKAL – WALLIS) (3.76) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذا البحث (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية، حسب ما أشار إليه اختبار (KRUSKAL – WALLIS)، وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر في الشركات اليمينية لصناعة الأدوية".

ويعزو ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية لأفراد عينة البحث في الشركات اليمينية لصناعة الأدوية المبحوثة، جاءت بنفس الاتجاه حول متغير تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات فهم يتعاملون بنفس الطريقة، ويعيشون نفس ظروف العمل بغض النظر عن العمر، كذلك التقارب النسبي بين أعمار المبحوثين.

1 - 3 الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي". وقد تم استخدام اختبار (KRUSKAL – WALLIS)، وجاءت النتائج، كما يبينها الجدول رقم (10)



## جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة KRUSKAL – WALLIS	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي
غير دالة إحصائياً	0.42	2.16	0.68	4.05	ثانوية عامة
			0.78	4.01	دبلوم بعد الثانوية
			0.70	3.88	بكالوريوس
			0.85	3.62	ماجستير
			0.92	3.66	دكتوراه

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين، وذلك لاختلاف مستواهم التعليمية، أي أن المستوى التعليمي لا يؤثر في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (KRUSKAL–WALLIS) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.42) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار (KRUSKAL–WALLIS)، وبهذه النتيجة نقبل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية".

1 - 4 الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

حيث تم استخدام اختبار (KRUSKAL – WALLIS)، وقد جاءت النتائج، كما بينها

الجدول رقم (11)

## جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة KRUSKAL – WALLIS	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الوظيفي
غير دالة إحصائياً	0.32	1.60	0.86	3.92	مدير عام
			0.71	3.79	مدير إدارة
			0.90	3.80	رئيس قسم

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين، وفقاً لمستوياتهم الوظيفية، أي أن المستوى الوظيفي لا يؤثر في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (KRUSKAL–WALLIS)، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.32)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية، وليست جوهرية، حسب ما أشار إليه اختبار (KRUSKAL– WALLIS)، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. ويعزو ذلك إلى أن إجابات أفراد العينة المبحوثة جاءت في نفس الاتجاه فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي حول متغير تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، وذلك بسبب تشابه البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، وظروف العمل المتشابه، وبالتالي لم يكن هنالك أثر للمستوى الوظيفي الحالي للتأثير في اتجاه إجابات الباحثين.

1 - 5 الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة الإجمالية". تم استخدام اختبار (KRUSKAL– WALLIS) لأكثر من عينتين مستقلتين، وجاءت النتائج، كما يبينها الجدول رقم (12)

## جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة الإجمالية

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة KRUSKAL – WALLIS	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدة الخدمة الإجمالية
غيردالة إحصائياً	0.11	2.74	0.36	3.80	أقل من 5 سنوات
			0.65	3.90	من 5 إلى 10 سنوات
			0.59	3.75	من 10 إلى 15 سنة
			0.74	3.78	من 15 إلى 20 سنة
			0.79	3.96	من 20 إلى 30 سنة
			0.66	3.82	30 سنة فأكثر

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين، وذلك باختلاف خبراتهم العملية، أي أن مدة الخدمة الإجمالية لا يؤثر في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (KRUSKAL – WALLIS) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية، وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار (KRUSKAL – WALLIS) وبهذه النتيجة تقبل الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة الإجمالية في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية".

ومما سبق من اختبار الفرضيات الفرعية الخمس التي سبق ذكرها نقول بقبول الفرضية الرئيسة الأولى بموجب نتائج الاختبار للفرضيات الفرعية السابقة، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية فتعود لاختلاف المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية) وبهذه النتيجة تقبل الفرضية العدمية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للخصائص الشخصية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية".

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يدرك المدراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات". تم استخدام اختبار T لعينة واحدة حيث تم اختبار متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول القيمة (2)، وهي القيمة التي تُعبر عن عدم إدراك أفراد عينة البحث لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، والقيمة (2) تشير إلى أن مستوى إدراك المدراء متوسط (غير متوافر)، وعند مستوى معنوية (0.05) ويُعد الفرق معنوياً وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من المستوى المعتمد في هذا البحث (0.05)، وقد كانت نتيجة الاختبار كما يبينها الجدول رقم (13)

### جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف2)

لتحليل اختبار T لعينة واحدة لاختبار مستوى إدراك المدراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية

Test value=2							م
مستوى الدلالة الاحصائية	قيمة t	متوسط الفروق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجيات إدارة الأزمات	
0.00	8.17	1.94	78.8	0.90	3.94	استراتيجية تغيير المسار	1
0.00	7.24	1.81	276.	0.97	3.81	استراتيجية الاحتياط التعبوي	2
0.00	7.83	1.84	876.	1.02	3.84	استراتيجية تفريع الأزمة	3
0.00	6.18	1.77	75.4	0.94	3.77	استراتيجية تفتيت الأزمة	4
0.00	7.88	1.85	77.0	0.94	3.85	استراتيجية احتوى الأزمة	5
<b>0.00</b>	<b>7.89</b>	<b>1.84</b>	<b>76.8</b>	<b>0.95</b>	<b>3.84</b>	<b>استراتيجيات إدارة الأزمات</b>	

يتضح من الجدول رقم (13) بأن نتيجة اختبار t لعينة واحدة عند القيمة (2) بان قيم اختبار (t) كانت موجبة، لكل استراتيجيات إدارة الأزمات المتمثلة بـ: (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية الاحتياط التعبوي، واستراتيجية تفريع الأزمة، واستراتيجية تفتيت الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة)، وهذا يشير إلى أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث كانت أعلى من نقطة الاختبار (2)، ونلاحظ بأن قيم مستوى الدلالة الإحصائية كانت أقل من (0.05) ولكافة استراتيجيات إدارة الأزمات ويشير ذلك إلى أن إدراك أفراد عينة البحث لعناصر استراتيجيات إدارة الأزمات كانت عالية وأعلى من القيمة (2)، كما تشير قيم مستوى الدلالة أيضاً إلى أن الفروق عن القيمة (2) كانت معنوية وكبيرة وليست متوسطة، وهي عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث جاءت استراتيجية تغيير المسار في الترتيب الأول بوسط حسابي (3.94) ويشير إلى أن أفراد عينة البحث لديهم إدراكاً عالياً تجاه استراتيجية تغيير المسار في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وبوزن نسبي (78.8٪) كما بلغت قيمة مستوى الدلالة

الإحصائية لاستراتيجية تغيير المسار(0.00) وهي أقل من ( 0.05) التي أجري عندها الاختبار، لذا فإن الفرق بين متوسط إجابات الأفراد والقيمة (2) هو فرق جوهري.

ثم جاءت استراتيجية احتواء الأزمة في الترتيب الثاني بوسط حسابي(3.85) ويشير إلى أن أفراد عينة البحث لديهم إدراكاً عالياً تجاه استراتيجية احتواء الأزمة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وبوزن نسبي (77%)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لتطبيق استراتيجية احتواء الأزمة(0.00) وهي أقل من ( 0.05) التي أجري عندها الاختبار لذا فإن الفرق بين متوسط إجابات الأفراد والقيمة(2) هو فرق جوهري، ثم جاءت استراتيجية تفريع ومعالجة الأزمة في الترتيب الثالث بوسط حسابي(3.84)، ويشير إلى أن أفراد عينة البحث لديهم إدراكاً عالياً تجاه تطبيق استراتيجية تفريع الأزمة في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وبوزن نسبي(76.8%)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لتطبيق استراتيجية تفريع ومعالجة الأزمة (0.00) وهي أقل من ( 0.05) التي أجري عندها الاختبار لذا فإن الفرق بين متوسط إجابات الأفراد والقيمة (2) هو فرق جوهري، ثم جاءت استراتيجية الاحتياط التعبوي في الترتيب الرابع بوسط حسابي (3.81)، ويشير إلى أن أفراد عينة البحث لديهم إدراك عالٍ تجاه استراتيجية الاحتياط التعبوي في الشركات اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية وبوزن نسبي(76.2%)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لتطبيق استراتيجية الاحتياط التعبوي(0.00) وهي أقل من ( 0.05) التي أجري عندها الاختبار، لذا فإن الفرق بين متوسط إجابات الأفراد والقيمة (2)، هو فرق جوهري، وجاءت في المرتبة الأخيرة الخامسة استراتيجية تفتيت الأزمة بوسط حسابي(3.77)، ويشير إلى أن أفراد عينة البحث لديهم أدراك عالٍ تجاه استراتيجية تفتيت الأزمة في الشركات اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية وبوزن نسبي(75.4%)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لتطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة(0.00) وهي أقل من( 0.05) التي أجري عندها الاختبار لذا فإن الفرق بين متوسط إجابات الأفراد والقيمة (2) هو فرق جوهري، وبهذه النتيجة نتوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يدرك المدراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات".

### نتائج وتوصيات البحث:

#### أولاً: نتائج البحث:

1. توافر استراتيجيات إدارة الأزمات بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي (3.84)، وبانحراف معياري(0.95)، وبوزن نسبي (76.8) وبمستوى دلالة معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05)،

حيث تحظى استراتيجية تغيير المسار بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.94)، ثم تليها استراتيجية احتواء الأزمة التي حصلت على متوسط حسابي (3.85)، يلي ذلك استراتيجية تفريغ ومعالجة الأزمة، بمتوسط حسابي (3.84)، كما يلي ذلك استراتيجية الاحتياط التعبوي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.81)، وجاءت في المرتبة الأخيرة استراتيجية تفتيت الأزمة بمتوسط حسابي (3.77)، ويعود ذلك الى طبيعة كل شركة والثقافة السائدة فيها وميول القيادات لاستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات.

2. أظهرت نتائج اختبار الفروض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للخصائص الديموغرافية والمتمثلة ب: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

3. أظهرت نتائج اختبار الفروض أن مستوى إدراك المدراء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات عال.

#### ثانياً: توصيات البحث:

1. الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين مادياً ومعنوياً، وتفويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
2. إعطاء مزيد من الاهتمام باستراتيجية تفتيت الأزمة من خلال إجراء الدراسات الضرورية للفصل بين المصالح المتعارضة المتسببة بالأزمة.
3. ضرورة اهتمام الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بامتلاك قدر كافٍ من المعرفة في إدارة الأزمات، لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد بشرية وتنظيمية تستطيع به مواجهة الأزمات.
4. ضرورة الاستمرار في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات واعتباره الركيزة الأساسية لمواجهة الأزمات والتفوق على المنافسين، وضمان الاستمرار في الأداء المتميز للشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
5. العمل على متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات المتاحة في الشركات الأجنبية والاستفادة منها في معرفة الوسائل العلمية غير التقليدية في إدارة الأزمات.

6. إعطاء مزيد من الاهتمام بتأهيل الكوادر البشرية على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية وفقاً للمنهجية العلمية في مختلف تخصصات إدارة الأزمات.
7. ضرورة العمل على إعادة توصيف الوظائف في الهياكل التنظيمية للشركات المبحوثة بما يتلاءم مع التطور العلمي في إدارة الأزمات، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه شركاتهم.
8. ضرورة إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات أسوة بالشركات الأجنبية المماثلة، على أن تحدد مهامها ومسؤولياتها وميزانياتها، وعلاقتها بالإدارات الأخرى.
9. نشر ثقافة استراتيجيات إدارة الأزمات بين العاملين في الشركات المبحوثة من خلال الخرائط والأدلة الإرشادية لكيفية التعامل معها في الحالات الطارئة.

### قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

1. السيد، عليوة، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة"، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007م.
2. الصيرفي، محمد، "إدارة الأزمات"، دار مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2007م.
3. اللامي، غسان قاسم داود، والعيساوي، خالد عبد الله إبراهيم، إدارة الأزمات - الأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م.
4. جاد الله، محمود " إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، الطبعة الأولى، 2008م.
5. عباس، صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، دار مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2007م.
6. ماهر، أحمد، "إدارة الأزمات"، دار الجامعة، الاسكندرية - القاهرة - مصر، 2006م.
7. هنا، محمد نصر، " إدارة الأزمات"، دار مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004م.

(ب) الرسائل الجامعية :

1. أحمد، أخيارهم عبد الله، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة لنموذج أزمة شركة توبوتا، دارسة ماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر- بسكرة - الجزائر، 2013م.
2. عياد، لؤي سليم عبد الله، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة - فلسطين، 2015م.
3. معمّر ماهر محمد عليان، دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2011م.
4. نسيم، الخضاري، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب - الجزائر، 2007م.

### (ج) الدوريات :

1. الحريري، محمد سرور حكمت، متطلبات تطبيق إدارة الأزمات واستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي، دراسة نظرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة الملكة أروى للدراسات العليا - اليمن، مجلد (4) العدد (01)، 2019م.
2. الزواحي، رياض، (استطلاع)، الصناعات الدوائية اليمنية جدارة المنافسة وأشكاليات التعثر، صحيفة الجمهورية، 7، سبتمبر، 2011م.
3. درباس، أحمد سعيد، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة حدة، دراسة مسحية، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (12) العدد (2) 2012م.
4. سلمان، سعد عبد عابر، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي في الشركات العامة للصناعات الجلدية - بغداد، مجلة كلية الرافدين، جامعة العلوم، المجلد (6)، العدد (34)، 2014م.



5. صويص، محمد إبراهيم كامل، عابدين، إبراهيم عبد سليم، دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة فلسطين التقنية خضوري، مجلد الثاني، العدد (8) كانون أول، 2018م.
6. محمد، إيثار عبدالهادي، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة، مجلد(17) العدد(64) كانون الأول 2011م.

#### ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Anthonissen, peter, "Crisis Leadership", Now, British Library Cata Loguingin publication Data, UK . 2008.
2. Crandall William, "Crisis Management in the New Strategy Land Cape, "SAGS, California, 2009.
3. Gilpin, Dawn R., " Crisis Management in Complex World", Oxford University press, New York.p9, 2008 .
4. Grant, Robert, M, . Contemporarily Strategy Analysis, (7th, Edition)Wiley, UK. ., (2010)
5. Koronis, &, Ponis, S.A., "Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience", . Journal of Business Strategy, 39(1), 2018, p 32-42
6. Lai, Y .An application of situational crisis communication theory : case study of AN TJX – LEAK Of customers information, (Unpublished Master Thesis) Ball State University Indiana, USA, p18, 2010 .
7. Ponis& Ntalla .Crisis Management Practices and Approaches :Insights from Major Supply Chain Crises ", Procedia Economics and Finance . 39, 2016, 668 -673.

## سياسات وقواعد وإجراءات النشر

### سياسات النشر :

- نشر الأبحاث الأصلية باللغتين العربية والإنجليزية في أي من حقول العلوم الإدارية والإنسانية ..
- نشر الأبحاث التي من شأنها ان تعمل على تطوير النظرية الادارية والانسانية وإثراء ممارساتها .
- تعطى الأولوية للبحوث التي تقدم الحلول العلمية والعملية للمشكلات الإدارية والإنسانية
- يعتمد قرار قبول البحوث المقدمة للنشر على توصية هيئة التحرير والمحكمين ، حيث يتم تحكيم البحوث تحكيما سريا .

### قواعد النشر :

- يقدم الباحث ثلاث نسخ للبحث مطبوعة على ورق ( A4 ) على وجه واحد وبمساقتين ومرفق معه CD ، مع ذكر البرنامج الذي تم استخدامه في الطباعة.
- يقدم الباحث خطابا مرافقا للبحث يفيد بأن البحث لم يسبق نشره .
- يعتمد الباحث على الاصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الابحاث العلمية .
- ان يكون البحث مكتوبا بلغة سليمة ويستخدم في الكتابة خط Arabic Transparent للأبحاث العربية و Times New Roman للأبحاث الانجليزية بنط (14) للمتن(16) للعناوين (12) للهوامش (1,15) تباعد الأسطر ولا يزيد عدد الاسطر عن 25 سطر، وينبغي الا يزيد حجم البحث على عشرين صفحة بما في ذلك المراجع والهوامش والجداول والأشكال والملاحق .
- ان يرفق مع البحث ملخص باللغة العربية والانجليزية في صفحة واحدة .

### إجراءات النشر والتحكيم :

- ترسل البحوث والمراسلات الي مجلة جامعة الرازي على العنوان التالي :
- الجمهورية اليمنية – صنعاء – جامعة الرازي ([www.alraziuni.edu.ye](http://www.alraziuni.edu.ye)) مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية.
- هاتف (216923) تليفاكس (406760) البريد الإلكتروني لرئيس التحرير ([fash\\_dean@alraziuni.edu.ye](mailto:fash_dean@alraziuni.edu.ye)).
- يرفق بالبحث السيرة الذاتية للباحث .

- في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث ويتم اختيارهم بسرية ولا يعرض عليهم إسم الباحث او بياناته ، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى اصالة البحث وقيمه العلمية ومدى إلتزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها ويطلب من المحكم مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمه .
- في حالة ورود ملاحظات من المحكمين ، ترسل الي الباحث بهدف إجراء التعديلات الازمة على ان تعاد في مدة اقصاها شهر .
- يخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر خلال ثلاثة أشهر من تاريخ التسليم .

### قواعد عامة :

- تؤول جميع حقوق النشر للمجلة .
- تقدم المجلة مجاناً لكل صاحب بحث أجاز للنشر نسختين من العدد المنشور به البحث .
- المواد التي تتضمنها البحوث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة .

### ملخصات الرسائل الجامعية :

تشر المجلة ملخصات الرسائل الجامعية (رسائل الدكتوراه والماجستير) التي تم إجازتها بالفعل، والمتصلة بحقول المعرفة الادارية والانسانية والمجالات ذات الصلة، ويتم إعداد الملخص بمعرفة صاحب الرسالة، ولا يتجاوز عدد صفحات الملخص خمس صفحات ..

### التقارير عن المؤتمرات والندوات :

ترحب المجلة بنشر تقارير موجزة عن المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية الحديثة الانعقاد والتي تتصل موضوعاتها بواحد او اكثر من مجالات اهتمام المجلة .

### التعليقات والتعليقات الانتقادية على بحوث منشورة في المجلة :

ترحب المجلة بنشر التعليقات والتعليقات على بحوث سبق ان نشرتها المجلة، ويجرى تحكيم التعليقات المقدمة للنشر بمعرفة اثنين من المحكمين أحدهما مؤلف البحث موضع التعليق، وفي حال إجازة التعليق للنشر، يدعى المؤلف للرد على التعليق اذا رغب في ذلك، وتطبق على التعليقات المقدمة الشروط الشكلية المتعلقة بالبحوث.

**رسوم التحكيم والنشر في المجلة :**

تتقاضى المجلة مقابل نشر البحوث المحكمة والمقبولة الرسوم الآتية :

1. البحوث المرسله من خارج اليمن ( \$150 ) .
2. البحوث المرسله من داخل اليمن ( 15000 ريال ) .
3. هذه الرسوم غير قابلة للإرجاع سواء تم قبول البحث للنشر أو لم يتم النشر
4. البحوث المقدمة من باحثي جامعة الرازي مجانا .

**قيمة الاشتراكات السنوية في المجلة :**

- للأفراد (6000 ريال ) المنظمات ( 12000 ريال) داخل اليمن
- للأفراد (\$10 ) المنظمات ( \$ 20 ) خارج اليمن .
- ( جميع حقوق الطبع محفوظة للمجلة )

رقم الايداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء ( ) لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف الى اتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم ونتاجاتهم العلمية باللغتين العربية والانجليزية في مختلف العلوم الادارية والانسانية

## المحتويات

م	الموضوع	الباحث	الصفحة
1	أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية.	د . نجيب علي محمد إسكندر	
2	أطلس البشرية في سورة الحج.	أ . م . د / حسن ناصر أحمد سرار	
3	الديمقراطية : جذورها الفلسفية، وتطورها إلى نظام سياسي.	د. حميد علي اسكندر	
4	مدى الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية واثرة على جودة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية العاملة في امانه العاصمة.	د / آمال المضواحي	
5	مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.	د / عبدالفتاح علي حمد القرص	
6	أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية.	د / أحمد عبدالله أحمد المشرقي	
7	تقييم تشريع ضريبة العقارات اليمني وفق قواعد فرض الضريبة.	د / محمد الحسيني	
8	مسائل عقدية مستنبطة من خلال منهج النبي $\text{ﷺ}$ في تعامله مع من وفد إليه من المسلمين والمشركون وتطبيقاتها المعاصرة.	أ / ناجي هادي حسين اليزيدي	

**كلمة العدد:**

تسعى كلية للعلوم الإدارية والإنسانية في جامعة الرازي جاهدة للقيام بالتطوير الدائم لبرامج الكلية والارتقاء بالبحث العلمي .

ويسعدنا ويشرفنا أن نقدم بين ايدي الباحثين والأكاديميين وغيرهم العدد الاول من هذه المجلة - مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية وهي دورية عملية محكمة لنشر الابحاث بعد تقييمها وتحكيمها تحكيمياً علمياً من قبل محكمين خارجيين وفق ضوابط التحكيم العلمي المتبع .

تمنّين من الله عز وجل ان تكون المجلة منبراً بحثياً منفتحاً على جميع الباحثين.

ونرحب بأي مقترحات من شأنها تطوير المجلة في الاعداد القادمة.

والله ولي التوفيق

رئيس التحرير

د / محمد حسيني الحسيني