



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة (بالتطبيق علي صناعة الدواجن المصرية)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

عماد صفر عبده محمد

إشراف

الأستاذ الدكتور / عايدة نخلة رزق الله

أستاذ التسويق

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٠

إهداء

الى روح امى وابى تغمدهما المولى عز وجل بالرحمة والمغفرة

الذين تربيت على يديهما وتعلمت الكثير والكثير منهما

والى روح عمى و خالى لمساندتم وتشجيعهم المستمر لى

إلى اخوتى وزوجتى وابنائى الاعزاء لهم منى كل الحب والتقدير

إلى اقاربى واصدقائى

الى كل من ساعدنى وتعلمت منه

الى مصرنا الحبيبة والوطن العربى الكبير

اهدى لهم هذا العمل المتواضع الذى ادعو الله ان يكون نبتة طيبة

فى مجال البحث العلمى .



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : عماد صفر عبده محمد

الدرجة العلمية : دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

العام : ٢٠١٠



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : عماد صفر عبده محمد

عنوان الرسالة : نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال
إدارة المعرفة (بالتطبيق علي صناعة الدواجن المصرية)
اسم الدرجة: دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال
لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الأستاذ الدكتور / عايـدة نخلـة رزق الله
مشرفاً رئيساً

أستاذ التسويق – كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢- الأستاذ الدكتور / احمد جـويلـى
عضواً

وزير التجارة والتموين (الأسبق) ومحافظ دمياط والاسماعلية وأمين عام مجلس الوحدة الاقتصادية العربية
(سابقاً)

٣- الأستاذ الدكتور / حسن عبد المنعم الحيوان
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال (م) – كلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / ٢٠٠٧ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٠ م

موافقة مجلس الجامعة



ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية

شكر وتقدير وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله الحمد لله كما ينبغي لجلال وجه
وعظيم سلطانه

يطيب لي أن أتقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان الى :

الأستاذ الدكتور /عايدة نخلة رزق الله

أستاذ التسويق بكلية التجارة جامعة عين شمس على ما قامت به من مجهودات
وتوجيهات مخصصة نحو ارشادى والإشراف على البحث ، ودعمها المستمر لي
نحو السعي للارتقاء بمستوى البحث من خلال ما أبدته سيادتها لي من توجيهات
مثمرة ومخصصة أدت إلى إخراج البحث بهذا المستوى.

فمهما كتبت من كلمات وحروف للتعبير عن شكري وتقديري لمجهوداتها
وإخلاصها في الإشراف على البحث لن تعكس ما تستحقه، ولكن أدعو الله لها
بكل التوفيق والسداد وان يوفقها إلى كل الخير والسعادة .

كما يسعدني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان إلى :

معالي الوزير الأستاذ الدكتور /احمد جويلي

وزير التجارة والتموين (الأسبق) ومحافظ دمياط والاسماعلية وأمين عام مجلس
الوحدة الاقتصادية العربية (سابقاً) على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة
والحكم على الرسالة ، وهذا هو عهدنا به دائماً لا يبخل بوقته الثمين على البحث
العلمي والباحثين رغم مشاغله الكثيرة فله منى كل التقدير والشكر متمنيا من
المولى عز وجل أن يوفقه ويسدد خطاه .

كما يشرفني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان إلى :

الأستاذ الدكتور /حسن عبد المنعم الحيوان

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس يطيب لي أن أتقدم بكل
الشكر والتقدير لسيادته لتفضله بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم
على الرسالة ، وحرصه المستمر على مساندة البحث العلمي والباحثين فلسيادته
منى كل الشكر و الامتنان جزاه الله تعالى بكل الخير والتوفيق .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الفصل الأول : الإطار العام للبحث	
٢	مقدمة
٣	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
٥	ثانياً: خلفيات المشكلة وظواهرها
١١	ثالثاً: مشكلة البحث
١٢	رابعاً: أهداف البحث
١٢	خامساً: الدراسات السابقة
٣٨	سادساً: النموذج المقترح ومتغيرات البحث
٤١	سابعاً: فروض البحث
٤٢	ثامناً: التعريف النظري والقياسي لمتغيرات البحث
٤٩	تاسعاً: منهج البحث
٥٤	عاشراً: حدود البحث
الفصل الثاني: الإطار الفكري للبحث	
٥٦	مقدمة
٥٧	أولاً : أبعاد مفهوم الأزمات بشكل عام والأزمات التسويقية بشكل خاص
٦٤	ثانياً : سمات الأزمة والأسباب والعوامل التي تؤدي لحدوثها
٧٠	ثالثاً :- مفهوم ومعنى إدارة الأزمات وأهدافها وإجراءاتها
٧٤	رابعاً : النماذج المختلفة لإدارة الأزمات
٨٢	خامساً: إدارة الأزمات التسويقية والاستراتيجيات التسويقية
٩٢	سادساً :التسويق الابتكاري كأساس لدعم المنظمة في إدارة أزمات التسويق :
٩٥	سابعاً : استخبارات التسويق وأثرها علي إدارة أزمات التسويق
١٠٧	ثامناً المزيج التسويقي ودوره في إدارة أزمات التسويق
١١٥	تاسعاً: إدارة المعرفة المفاهيم والعناصر الأسس
١٢٠	عاشراً : أهمية إدارة المعرفة ومصادرها وأنماطها المختلفة
١٢٤	حادى عشر : الإجراءات والأنشطة والممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة
١٢٧	ثاني عشر : عوامل تدعيم وترسيخ إدارة المعرفة والعوامل السلبية المؤثرة على نجاحها
١٢٩	ثالث عشر : نماذج إدارة المعرفة
١٤٠	رابع عشر العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات التسويقية:
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
١٦٢	مقدمة
١٦٢	أولاً : اختبار الثبات والصلاحية لمتغيرات البحث
١٦٩	ثانياً: اختبار صلاحية نموذج القياس ومؤشرات جودته
١٧٣	ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات الخمس الرئيسية واختبار الفروض
١٨٠	رابعاً : اختبار النموذج المقترح لتفسير العلاقات

الفصل الرابع: ملخص النتائج والتوصيات	
١٩٧	تمهيد
١٩٧	أولاً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بأهم العناصر والعوامل الخاصة بالتسويق الابتكاري
١٩٨	ثانياً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بأهم العناصر والعوامل الخاصة باستخبارات التسويق
١٩٩	ثالثاً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بأهم العناصر والعوامل الخاصة بملائمة عناصر المزيج التسويقي
٢٠٠	رابعاً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بأهم العناصر والعوامل الخاصة بمفاهيم إدارة المعرفة
٢٠١	خامساً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بأهم العناصر والعوامل الخاصة بالقدرة على إدارة أزمات التسويق
٢٠١	سادساً: نتائج الدراسة فيما يتعلق باختبار فروض البحث
٢٠٢	سابعاً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بالنموذج المقترح للبحث
٢٠٣	ثامناً: توصيات الدراسة
٢٠٦	تاسعاً: إسهامات الدراسة من حيث الإجراءات والبرامج التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة
٢٠٩	عاشراً: إسهامات الدراسة فيما يتعلق ببناء النظرية حول موضوع إدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة
٢١١	حادي عشر: الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة
قائمة المراجع	
٢١٤	أولاً: المراجع العربية
٢١٧	ثانياً: المراجع الأجنبية
قائمة الملاحق	
	ملحق (١) استمارة الاستبيان
	ملحق (٢) معاملات الارتباط بين جميع المحاور الفرعية والرئيسية
	ملحق (٣) الطريقة الآلية لتطبيق إسهامات الدراسة في الواقع العملي لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة
	ملحق (٤) الخطة والأسلوب المقترح لتطبيق إسهامات الدراسة في الواقع العملي لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة

قائمة الإشكال

الصفحة	الشكل
١٣	شكل (١/١) تقسيم الأزمات وفقاً لدراسة (Bland, 1996)
١٤	شكل (٢/١) منهجية التخطيط لإدارة الأزمات
١٥	شكل (٣/١) خطوات التخطيط لإدارة الأزمة
١٦	شكل (٤/١) تأثير المدى الزمني على استعادة المعلومات
٣٨	شكل (٥/١) النموذج المقترح للدراسة
٥٨	شكل (١/٢) مفهوم الأزمة من منظور أنها حالة
٦٠	شكل (٢/٢) العناصر الرئيسية لمفهوم الأزمة من منظور الحدث أو الموقف
٦١	شكل (٣/٢) مفهوم الأزمة وأبعادها
٦٧	شكل (٤/٢) تقسيم الأزمات في ضوء عناصر ومكونات المنظمة
٧٢	شكل (٥/٢) المنهجية العلمية كأساس للتعامل مع إدارة الأزمات
٧٥	شكل (٦/٢) دورة حياة الأزمة نموذج Birch الثلاثي
٧٧	شكل (٧/٢) دورة حياة الأزمة ثلاثية المراحل
٧٨	شكل (٨/٢) المراحل الثلاثة لدورة حياة الأزمة

٧٩	شكل (٩/٢) نموذج Gonzalez & Pratt للمراحل الأربع اللازمة
٨٥	شكل (١٠/٢) إدارة الأزمة التسويقية بالمواجهة والمنع
٨٨	شكل (١١/٢) العلاقة بين مناهج تشخيص الأزمة التسويقية والإطار الاستراتيجي إدارتها
٩٦	شكل (١٢/٢) إبتحبارات التسويق والبيئة الخارجية استفسارات
٩٨	شكل (١٣/٢) نظام إبتحبارات التسويق وإجراءات
١٠٠	شكل (١٤/٢) نموذج Kotler, Keller لاستحبارات التسويق
١٠٢	شكل (١٥/٢) نموذج (Reid , Bojanic 2005) لاستحبارات التسويق
١٠٣	شكل (١٦/٢) المصادر التي تعمل من خلالها استحبارات التسويق في ضوء نموذج (Reid , Bojanic2005)
١٠٤	شكل (١٧/٢) نموذج (Wood , 2001) لاستحبارات التسويق
١٠٦	شكل (١٨/٢) نموذج استحبارات التسويق المعتمد على نظام المعلومات التسويقية
١١٠	شكل (٩/٢) شروط ملائمة عناصر المزيج التسويقي
١١١	شكل (٢٠/٢) ملائمة عناصر المزيج التسويقي
١١٤	شكل (٢١/٢) المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر
١١٦	شكل (٢٢/٢) تطور العناصر والجوانب ذات الصلة بإدارة المعرفة
١١٩	شكل (٢٣/٢) الآراء المختلفة لمعنى ومفهوم إدارة المعرفة
١٢٣	شكل (٢٤/٢) الأنماط المختلفة للمعرفة
١٣٠	شكل (٢٥/٢) نموذج (Blumentritt & Johnston) لإدارة المعرفة
١٣١	شكل (٢٦/٢) نموذج (Duffy,2000) لإدارة المعرفة
١٣٢	شكل (٢٧/٢) نموذج (Martins & vorbeck,2001) لإدارة المعرفة
١٣٣	شكل (٢٨/٢) نموذج (Ganesh,2001) لإدارة المعرفة
١٣٤	شكل (٢٩/٢) نموذج " (Gambil & Blackwell,2003) " لإدارة المعرفة
١٣٦	شكل (٣٠/٢) نموذج (Shing2004) المعتمد على نشر المعرفة والمشاركة
١٣٧	شكل (٣١/٢) نموذج " steven " لإدارة المعرفة
١٣٨	شكل (٣٢/٢) نموذج (Dean,2005) لإدارة المعرفة
١٣٩	شكل (٣٣/٢) نموذج الإطار المتكامل لإدارة المعرفة (نموذج جاد الرب ، ٢٠٠٦)
١٤٠	شكل (٣٤/٢) نموذج (khalifa, yu, shen,2008) لإدارة المعرفة
١٤١	شكل (٣٥/٢) العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات
١٤٣	شكل (٣٦/٢) العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء نموذج (Dong,Lina,Jay,2002)
١٤٦	شكل (٣٧/٢) نظام الخبرة وعلاقته بالمعرفة
١٤٨	شكل (٣٨/٢) علاقة إدارة المعرفة المعتمدة على نظم الخبرة وإدارة أزمات التسويق
١٥٠	شكل (٣٩/٢) أنواع المعرفة وتأثيرها على إدارة الأزمة التسويقية
١٥١	شكل (٤٠/٢) نموذج (Elliott, Harris,2005) للعلاقة بين إدارة الأزمات التسويقية وإدارة المعرفة
١٥٣	شكل (٤١/٢) علاقة عمليات إدارة المعرفة والابتكار
١٦٩	شكل (١/٣) نموذج القياس المجمع للمحاور الفرعية الأربعة الفرعية
١٧٩	شكل (٢/٣) توزيع البواقي لكل نموذج التبعية للتوزيع الطبيعي
١٨٣	شكل (٣/٣) النموذج المقترح للعلاقات المباشرة وغير مباشرة بين الأبعاد الفرعية والرئيسية
١٨٥	شكل (٤/٣) النموذج المقترح للعلاقات المباشرة وغير مباشرة بين الأبعاد الفرعية والرئيسية
١٩٣	شكل (٥/٣) النموذج المقترح بعد تقييم واختبار صلاحيته

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٥	جدول (١/١) تقديرات منظمة الفاو بشأن الاستهلاك العالمي من لحوم الدواجن من ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٦
٦	جدول (٢/١) تطور رصيد مصر من ثروة الدواجن القيمة مليون طائر
٦	جدول (٣/١) التطور الأسبوعي لأسعار الدواجن خلال الفترة من سبتمبر ٢٠٠٥ إلى فبراير ٢٠٠٦.
٨	جدول (٤/١) إعدامات الدواجن والخسائر المقدرة خلال الفترة من ٢٠٠٦/٢/١٧ إلى ٢٠٠٦/٢/٢٦
٨	جدول (٥/١) الإنتاج العالمي من الدواجن القيمة بالمليون طائر
٩	جدول (٦/١) تطور إنتاج مصر من تسمين الدواجن، (٢٠٠٠-٢٠٠٤)
٩	جدول (٧/١) الإنتاج المصري من الدواجن القابلة للبيع للمستهلك (مليون طائر)
٢٣	جدول (٨/١) إدارة الأزمة بين التقليدية وتوقعات العميل
٤٣	جدول (٩/١) التعريف النظري والقياسي لمفاهيم التسويق الابتكاري والقدرة على إدارة أزمات التسويق
٤٥	جدول (١٠/١) التعريف النظري والقياسي لمفاهيم استخبارات التسويق
٤٦	جدول (١١/١) التعريف النظري والقياسي لمفاهيم ملائمة عناصر المزيج التسويقي
٤٧	جدول (١٢/١) التعريف النظري والقياسي لمفاهيم إدارة المعرفة
٥٠	جدول (١٣/١) بيان شركات صناعة الدواجن المقيدة بالبورصة المصرية
٥١	جدول (١٤/١) توزيع عينة الدراسة على الشركات محل البحث
٥٣	جدول (١٥/١) توزيع عينة الدراسة على الشركات محل البحث
٦٢	جدول (١/٢) المفاهيم ذات العلاقة والصلة بالأزمة
٦٦	جدول (٢/٢) تصنيف الأزمات في ضوء منشأها ومصدرها
٨٢	جدول (٣/٢) ملخص محتويات النماذج المختلفة لإدارة الأزمات
٩١	جدول (٤/٢) خصائص الأسلوب الناجح والأسلوب الفاشل لرد فعل المنظمات تجاه إدارة الأزمات
٩١	جدول (٥/٢) أنماط المنظمات في التعامل مع الأزمات
٩٧	جدول (٦/٢) استخبارات التسويق ومسح البيئة الخارجية
٩٩	جدول (٧/٢) تقسيم استخبارات التسويق
١٠٩	جدول (٨/٢) المعايير والشروط الخاصة بتغير المزيج التسويقي
١٣٥	جدول (٩/٢) مصفوفة إدارة المعرفة وتنفيذها
١٤٥	جدول (١٠/٢) عناصر إدارة المعرفة في ظل نظم الخبرة الخاصة بإدارة الأزمة التسويقية
١٤٧	جدول (١١/٢) مزايا نظم الخبرة التي تخدم إدارة الأزمات التسويقية المعتمدة على المعرفة
١٥٨	جدول (١٢/٢) عناصر العلاقة التي أظهرتها الدراسات السابقة بين إدارة الأزمات التسويقية وإدارة المعرفة
١٦٣	جدول (١/٣) معاملات الثبات لمحاور (أبعاد/ أقسام) الدراسة الخمس
١٦٣	جدول (٢/٣) معاملات الثبات لبنود متغير التسويق الابتكاري
١٦٤	جدول (٣/٣) معاملات الثبات لبنود متغير استخبارات التسويق
١٦٥	جدول (٤/٣) معاملات الثبات لبنود متغير ملائمة عناصر المزيج التسويقي
١٦٧	جدول (٥/٣) معاملات الثبات لبنود متغير مفاهيم إدارة المعرفة
١٦٨	جدول (٦/٣) معاملات الثبات لبنود متغير القدرة على إدارة أزمات التسويق
١٧١	جدول (٧/٣) مؤشرات جودة التوافق الكلية لنموذج القياس
١٧١	جدول (٨/٣) معاملات المسارات ومعنويتها بنموذج القياس
١٧٢	جدول (٩/٣) تفسير مسارات النموذج فيما يتعلق بمؤشرات الجودة
١٧٣	جدول (١٠/٣) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة
١٧٦	جدول (١١/٣) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسية وإدارة أزمات التسويق

١٧٦	جدول (١٢/٣) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية وإدارة أزمات التسويق
١٧٧	جدول (١٣/٣) ملخص نتائج المقاييس الأساسية لنماذج الانحدار التدريجي
١٧٨	جدول (١٤/٣) معاملات الانحدار لنموذج الانحدار التدريجي ومعنويتها
١٨٢	جدول (١٥/٣) تفسير اكواد المسارات الواردة بعلاقات النموذج
١٨٤	جدول (١٦/٣) معاملات المسارات ومعنويتها بالنموذج الهيكلي المقترح
١٨٦	جدول (١٧/٣) مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح
١٨٧	جدول (١٨/٣) معاملات المسارات ومعنويتها بالنموذج الهيكلي المقترح
١٩٠	جدول (١٩/٣) الآثار الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين وإدارة أزمات التسويق والأبعاد الرئيسية والفرعية
١٩٢	جدول (٢٠/٣) معامل التحديد للأبعاد الرئيسية والفرعية بالنموذج المقترح
٢٠٧	جدول (١/٤) الإجراءات والبرامج التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة
٢١٠	جدول (٢/٤) مخطط مقترح يوضح مساهمة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول موضوع بناء النظرية فيما يخص مجال اهتمام الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

مقدمة:

صاحب دخول العالم إلى الألفية الثالثة حدوث العديد من الأزمات التي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق (عبد المحسن، ٢٠٠٢)، (Robert, 2000) (Jain & Cheng, 2006)

وبالرغم من تكرار الازمات فمزال هناك ندرة في المعلومات عن كيفية التعامل معها، وبالرغم من وجود بعض الخبرات السابقة فإننا مازلنا في حاجة الى الكثير من المعرفة للتعامل مع تلك الازمات (Gergory, 2005) (Drik, Guido, 2009) (Rick, Christian, Sarah, 2007) (Bland, 1996)

وإن عنصر الوقت والمفاجأة من السمات الأساسية التي تتسم بها الأزمات وبالتالي ضرورة وجود المعرفة المناسبة التي تمكن من اتخاذ القرار السليم لمواجهة هذه الأزمات وهي من الأمور الهامة لامكان التعامل معها بشكل مناسب (Lee, 2003).

وتتطلب إدارة الأزمات وجود معلومات ومعرفة جيدة لبناء سيناريوهات وخطط لمواجهة المواقف الطارئة والتي تؤثر علي أداء المنظمة وتعميق نموها وهذا يتطلب بدوره نظم جديدة لإدارة المعرفة فيما يتعلق بالمواقف الطارئة وكذلك تحقيق النمو في الأسواق (Nonaka, Takeuchi, 2000).

لقد فرضت الأزمات علي كثير من المنظمات أن تعمل علي تطوير نفسها علي المدى البعيد وإلا فإنها لن تبقى طويلاً في مجال المنافسة (فيشر، ٢٠٠٥)، حيث أصبحت المنافسة بين المنظمات لا تعتمد فقط علي العوامل التقليدية للمدخلات – من رأس مال، أرض، عمالة – ولكن أصبحت المنافسة تعتمد علي المعلومات والمعرفة التي تمكنها من الابتكار ومواجهة الأزمات، كما أشار (William, 2005) إلي دور إدارة المعرفة لما لها من أكبر الأثر في الأسواق ولما توفره للشركات من وقت وسرعة في الاتصال ونقل المعلومات للتعامل مع المواقف الطارئة وإدارة العمليات بصورة أفضل، حيث تعد المعرفة أحد الأصول الهامة في المنظمة والتي تؤدي إلي الوصول للكفاءة والفعالية من خلال تطبيقها في المنظمة (Mckellar, 2007) (Kourosh, Richard, 2008).

كما أشار Nahamias (2005) أن مستخدم المعرفة يعتمد علي عنصر الوقت في الحصول علي المعرفة المناسبة حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب وكذلك حتى يستطيع تحويل هذه المعرفة إلي قدرات تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والمنافسة.

وقد تأثرت صناعة الدواجن في مصر بمرض أنفلونزا الطيور تأثيراً ملحوظاً، بدأ منذ ظهوره بالصين في أكتوبر ٢٠٠٥ حيث إنخفضت أسعار الدواجن بنحو ٣٠% خلال الفترة من أكتوبر ٢٠٠٥ إلي فبراير ٢٠٠٦ وقت إعلان ظهور المرض في مصر، ذلك فضلاً عن الخسائر المتحققة نتيجة إعدام أعداد كبيرة من الدجاج تقدر قيمتها حتى ٢٦ مارس ٢٠٠٦ بنحو ٢٧٢,٧ مليون جنيهاً، كما تعد الدواجن احد أهم مصادر البروتين الحيواني في مصر حيث يحصل الفرد في المتوسط علي ٦٠ جرام بروتين حيواني يومياً ٢٤,٦ جراماً من

لحوم الدواجن^(١) كما يمثل انتاج الدواجن والبيض نحو ٢٤,٥١% من إجمالي قيمة الإنتاج الحيواني^(٢).

وقد ظهر تأثير هذه الأزمة علي صناعة الدواجن وشركات هذه الصناعة حيث تأثرت القدرة التسويقية لها بسبب إحجام بعض المستهلكين عن الدواجن وانخفاض الطلب عليها وبالتالي انخفاض أسعار البيع، هذا بجانب إرتفاعها بشكل ملحوظ وذلك نظرا لإنخفاض المعروض من إنتاج الدواجن وبعد ظهور المرض في مصر في تقاومت الخسائر نتيجة زيادة الإحجام عن استهلاك الدواجن ذلك فضلاً عن إعدام أعداد كبيرة من الدجاج المصاب وهو ما أثر علي نشاط إنتاج وتسويق الدواجن حيث يبلغ إنفاق المستهلكين في مصر علي منتجات الدواجن ٨ مليارات جنيه في السنة كما أن حجم الاستثمارات في هذه الصناعة يبلغ نحو ١٧ مليار جنيه^(٣)، وهو ما يظهر حجم تأثير الأزمة علي هذه الصناعة وعلي التسويق في شركات الدواجن وهو ما ترتب عليه حدوث أزمة تسويقية بهذه الشركات خاصة أن هذه الشركات لم يكن لديها المعرفة والدراية الكاملة بأبعاد التعامل مع هذه الأزمة^(٤).

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة وتحليل البيانات الثانوية المنشورة والمرتبطة بموضوع البحث خلفيات المشكلة وصياغة المشكلة وتحديد المتغيرات وتكوين فروض البحث، كذلك استكشاف مدى تأثير أزمة انفلونزا الطيور علي القدرات التسويقية للشركات العاملة في صناعة الدواجن في مصر وتقييم المنهج المتبع من قبل هذه الشركات في إدارة الأزمة ، حيث يقصد بالمنهج الأسلوب العلمي الذي تنهجه الشركات العاملة في مجال صناعة الدواجن للتعامل مع الأزمة التسويقية الناجمة عن المرض.

كما قام الباحث بدراسة استطلاعية مكتبية بالاعتماد على المراجع والكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، و استطلاع رأى عينة قوامها (٤٠) فرد من العاملين بإدارات التسويق بشركات صناعة الدواجن والإدارة العليا بهذه الشركات.

1 - Food and Agriculture organization (FAO), Food Blance sheet,2003.

٢- وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي, قطاع الشؤون الاقتصادية, الاحصاءات الزراعية, الجزء الثاني, سبتمبر ٢٠٠٥

٣- تقرير صادر عن مركز معلومات مجلس الوزراء, مايو ٢٠٠٦، النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي المصري, العدد الأول, المجلد التاسع والخمسون, ٢٠٠٦.

٤- قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية أوضحت هذه النتيجة وهو ما سيأتي شرحه تفصيلاً بالدراسة الاستطلاعية.

وقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة المفتوحة المتعلقة بمتغيرات البحث كما يلي:

- مدى وجود خطة محددة وسابقة لمواجهة أي أزمة مؤثرة علي تسويق منتجاتكم.
- لديكم توقعات بحدوث أزمة أنفلونزا الطيور.
- مدى توافر بدائل لمواجهة أزمة أنفلونزا الطيور لتنشيط التسويق والمبيعات لديكم.
- مدى توافر قاعدة معرفية ومعلومات عن أخطار صناعة الدواجن.
- عملت الشركة لديكم علي إحداث تغيير في المزيج التسويقي بشكل يتناسب مع مواجهة أزمة أنفلونزا الطيور.
- قدرة إدارة التسويق بالشركات علي التتبع المستمر للتطورات والمعلومات والمعرفة الجديدة في مجال صناعة الدواجن بالشركة.
- مدى توافر لديكم الموظفين علي تقديم أفكار تساهم في تسويق المنتجات.
- مدى اهتمام الشركة بالتعرف علي المتغيرات الخارجية والداخلية المؤثرة علي نشاطها وتسويق منتجاتها وتسجلها للاستفادة منها ونشرها علي العاملين.
- وجود إدارة للمعلومات توفر المعرفة والدراية الكاملة عن ممارسة نشاط الشركة ومنتجاتها للإدارات المختلفة بها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية إتفاق آراء العينة حول التأثير الشديد لمرض انفلونزا الطيور علي صناعة الدواجن وتأثير هذه الأزمة علي تسويق منتجات هذه الشركات, هذا بجانب عدم وجود خطط محددة وسابقة لمواجهة الأزمات المؤثرة علي تسويق منتجات الشركة حيث أوضحت آراء عينة الدراسة الاستطلاعية أيضاً أن هذه الشركات لم تكن تتوقع حدوث أزمة انفلونزا الطيور نظراً لحدوث استقرار منذ فترة بعيدة في هذه الصناعة في مصر ولم تؤثر عليها أي أزمات سابقة^(١).

كما أوضحت نتائج الدراسة إتفاق آراء العينة علي أن الشركات لم تعمل علي إحداث تغيير في المزيج التسويقي لديها بشكل مناسب لمواجهة أزمة أنفلونزا الطيور نظراً لأنها لم يكن لديها أي معرفة أو دراية أو معلومات حقيقية عن أبعاد تأثير هذا المرض علي نشاط الشركات، كما اتفقت آراء عينة الدراسة علي أهمية وجود إطار وإدارة للأزمات في هذه الشركات بجانب وجود إدارة للمعرفة نظراً لأن صناعة الدواجن تأثرت بمرض أنفلونزا الطيور والذي يتطلب من هذه الشركات وجود إدارة للمعرفة وتوفير كل ما هو جديد وحديث في هذه الصناعة والتعرف علي المتغيرات المؤثرة عليها.

كما أشارت آراء عديدة لخبراء صناعة الدواجن في مصر ومسؤولين عن هذه الصناعة إلي أهمية الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمة مع ضرورة ظروف توافر قاعدة

١- يمكن الرجوع إلى نشرات عديدة صادرة عن البورصة المصريه في الفترة من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٥ وذلك قبل ظهور الأزمة عن نشاط شركات صناعة الدواجن في مصر وظهورها في مؤشر Case 30 Index باستمرار وهو مؤشر لأكثر الشركات نشاطاً.

معلومات وبيانات يتم تحديثها مع كل جهة من الجهات المكونة لهيكل صناعة الدواجن في مصر^(١).

استكمالاً للدراسة الاستطلاعية فقد قام الباحث بإجراء عدد (١٥) مقابلة مع المسؤولين بشركات صناعة الدواجن لتوضيح حجم تأثير أنفلونزا الطيور علي تسويق منتجات شركات الدواجن حيث اتضح أنه مع بداية الأزمة في نوفمبر ٢٠٠٥ حدث توقف تام لخطوط الانتاج في معظم هذه الشركات وتأثر تسويق منتجات هذه الشركات بصورة مباشرة^(٢).

كما أنه وصل تأثير هذه الأزمة علي تسويق شركات صناعة الدواجن إلي إعدام ما يقرب من نحو ٣٤ مليون طائر تمثل ٣٠% من ثروة مصر من الدواجن وبالتالي فإن التكلفة المباشرة لأنفلونزا الطيور في مصر قد تصل إلي ملياري جنيه ترتفع إلي ٢,٣ مليار جنيه إذا ما أخذنا في الاعتبار تكاليف استيراد الأمصال والتحصينات فضلاً عن التعويضات التي تم دفعها للمنتجين والتجار، بجانب خسارة مصر للأسواق التصديرية للدواجن ومنتجاتها^(٣).

ثانياً: خلفيات المشكلة وظواهرها:

يمكن تناول بعض المؤشرات الإحصائية التي توضح الأثر الكبير الذي يسببه مرض أنفلونزا الطيور علي شركات صناعة الدواجن والقدرات التسويقية لهذه الشركات واستهلاك الأفراد حيث يوضح الجدول التالي تقديرات منظمة الفاو بشأن الاستهلاك العالمي من لحوم الدواجن خلال الفترة ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٦ وذلك كما يتضح من الجداول الإحصائية التالية.

جدول (١/١) تقديرات منظمة الفاو بشأن الاستهلاك العالمي من لحوم الدواجن من ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٦* القيمة بالآلاف طن متري

المنطقة	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦ مبدئي	٢٠٠٦ معدل	نسبة تغيير المعدل عن المبدئي
أفريقيا	٣٩٣٩	٤٠٣٤	٤١٤٧	٤٢٦٩	٤٠٦٧	- ٥%
أمريكا الشمالية	١٥٩٦٠	١٦٥٦٣	١٧٠٣٤	١٧٤٤٧	١٧٢٩١	- ١%
أمريكا الوسطي والكاريب	٣٩٩٨	٤١٠١	٤٣٤٣	٤٥٤٨	٤٥٤٨	٠
أمريكا الجنوبية	٩٥٧٦	١٠٠٨٤	١٠٨٣٧	١١٥٠٧	١٢٢٧	- ٢%
آسيا	٢٧٩٠٤	٢٧٩٠٩	٢٨٩٥٣	٢٩٥١٣	٢٨٨٩٦	- ٢%
أوروبا	١١٢٩٢	١١٦٢٩	١١٨٥١	١٢٠٦٧	١٠٧٢٧	- ١١%
الأوقيانوس	٨٩٥	٩١١	٩٥٠	٩٩١	٩٩١	٠
دول الكومنويلث	٣١٦٦	٢٤١٠	٣٩٠٦	٤٢٩١	٤٠٦٨	- ٥%

- ١- تصريحات لنائب رئيس الاتحاد العالمي لمنتجي الدواجن منشورة في جريدة المصري اليوم ٦ مايو ٢٠٠٦، تصريحات لرئيس البورصة المصرية للدواجن - رئيس شعبة تجارة الثروة الداجنة في مصر.
- ٢- خطابات متبادلة بين إدارات شركات الدواجن وإدارة الافصاح والشفافية بالبورصة المصرية حيث يمكن الرجوع إلي هذه الخطابات والبيانات من موقع البورصة المصرية www.egyptse.com، مقابلة مع الدكتور/ عبد العزيز السيد رئيس شعبة تجارة الثروة الداجنة بمصر، مارس ٢٠٠٧.
- ٣- لقاءات وآراء عديدة لمجموعة خبراء في مجال صناعة الدواجن منشورة في تقرير مجلس الوزراء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لتحليل هيكل صناعة الدواجن في مصر، مايو ٢٠٠٦.

* Source: www.faostat.fao.org