

## متطلبات إدارة الأزمات التسويقية لزيادة القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر "دراسة ميدانية"

أحمد محمد إبراهيم صالح

### المخلص :

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي الى تحديد متطلبات ادارة الازمات التسويقية لعنقود صناعة الجلود يتناسب مع القدرة التنافسية لهذا العنقود. وتمثل مجال التطبيق في مدينة الجلود بالروبيكى بأعتبارها عنقودا لصناعة الجلود في مصر . وقد توصلت الدراسة الي انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات ادارة الازمات التسويقية والقدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود في مصر . وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحديث التكنولوجي والالمام بكافة التكنولوجيا المستخدمة بالأسواق والتطورات والتغيرات المحيطة بشكل دوري ومستمر. والاهتمام بمقاييس الجودة والمواصفات الدولية . والتعرف على حاجات العملاء وتلبية كافة احتياجاتهم بشكل يضمن التميز عن المنافسين. وتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب متعددة تشمل منتجاتهم ،استراتيجياتهم التسويقية ، التكتنولوجيا المستخدمة ، استراتيجية الاسعار، وكافة التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية وكل ما يؤثر على القدرة التنافسية. كما اوصت الدراسة بضرورة رفع الكفاءة التسويقية وتحديث الانشطة التسويقية وفقا للمعايير الدولية للسوق العالمية .

### **Abstract:**

This research mainly aims to identify the requirements for marketing crisis management for the leather industry cluster commensurate with the competitiveness of this cluster. The area

of application was represented in the city of leather in Rubiki as a cluster for the leather industry in Egypt. The study concluded that there is a statistically significant relationship between the requirements of marketing crisis management and the competitiveness of industrial clusters for the leather industry in Egypt. The study recommended the need to pay attention to technological modernization and to be familiar with all the technology used in the markets and the surrounding developments and changes, periodically and continuously. And attention to quality standards and international specifications. And identifying the needs of customers and meeting all their needs in a way that ensures excellence from competitors. And provide the necessary information about the various current and potential competitors in various aspects, including their products, their marketing strategies, the technology used, the price strategy, and all economic, political, social, legal and cultural developments and everything that affects the competitiveness. The study also recommended the necessity of raising marketing efficiency and updating marketing activities in accordance with international standards for the global market.

#### المقدمة :

يعد مفهوم الازمة من المفاهيم الواسعة الانتشار فى المجتمع المعاصر ففي ظل العولمة وتحدياتها سواء أكانت إيجابية أو سلبية فإن كافة المؤسسات على اختلاف مهامها وأنشطتها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها، لمواجهة الأزمات والأحداث والمواقف والمستجدات. ومن هنا تظهر أهمية معرفة ماذا سيحدث غداً من مشكلات وما يستجد من

مخاطر ومهددات إضافة إلى أن إعداد العدة واستكمال التجهيزات وتطوير وتحديث الآليات والأساليب أصبح أمراً حتمياً لكافة المؤسسات وعلى مستوى العالم. وتعتبر صناعة الجلود ومنتجاتها ذات أهمية اقتصادية في مصر ويتضح ذلك من خلال وجود الميزة النسبية المتمثلة في إنتاج جلود خام بجودة ممتازة وبكميات كبيرة وايضا وفرة الأيدي العاملة وتفوقها حيث حظيت باهتمام وحديث مستمر عن ضرورة تطويرها وتحديثها وكان من اهم واحداث مشروعات التحديث مشروع نقل المدابع الى مدينة الجلود بالروبيكي ولكنها لم تحقق الهدف المطلوب منها في تحقيق التنمية ويرجع ذلك للعديد من المعوقات التي تواجه تلك الصناعة من مشكلات تمويلية وتسويقية وتصديرية الى جانب ضعف الرقابة على الواردات.(١).حيث اصبح لمدينة الجلود بالروبيكي دورا هاما في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساعدة هذه المشروعات على التغلب على المشكلات المرتبطة بصغر حجم الانتاج ومن ثم خلق الميزة التنافسية لها ومن هنا نشأ مفهوم العنقيد الصناعية واصبح يحظى باهتمام متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم وتتبنى معظم دول العالم برامج تنمية التجمعات الصناعية في خططها التنموية لرفع مستوى نمو وتنافسية اقتصادها ومن ابرز العنقيد الصناعية في مصر مدينة الاثاث بدمياط ومدينة الجلود بالروبيكي.

### الجزء الاول: الدراسات السابقة:

سوف يتم القاء الضوء بشكل مختصر عن بعض الدراسات السابقة التي تيسر الوصول والتي تناولت موضوع ادارة الازمات التسويقية والدراسات التي تناولت موضوع القدرة التنافسية للعنقيد الصناعية وقد تم تقسيم الدراسات على النحو التالي:

اولا: الدراسات التي تناولت ادارة الازمات التسويقية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للعنقيد الصناعية.

اولا: الدراسات التي تناولت ادارة الازمات التسويقية:

أ- دراسة صياد، (٢٠١٤) (٢)

عنوان الدراسة: "دور نظام المعلومات التسويقية في ادارة الازمات التسويقية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة ام البواقي "

**اهداف الدراسة:** معرفة كيف تساهم المعلومات التسويقية فى ادارة الازمات التسويقية.  
**النتائج التى توصلت اليها الدراسة :**

- تساهم المعلومات التسويقية فى حل الازمة التسويقية من خلال التنبؤ بها قبل حدوثها وبالتالي الوقاية من الازمة .
- تساهم المعلومات التسويقية فى تحقيق الاهداف المرجوة من ادارة الازمة التسويقية من خلال توفير المعلومات قبل حدوث الازمة التسويقية .

**ب- دراسة (Isaac M Dinner, 2019) (١)**

**عنوان الدراسة:** " المسافة النفسية وأداء الشركات المتعددة الجنسيات أثناء الازمات التسويقية "

**أهداف الدراسة:** بحث العلاقة بين المسافة النفسية وأداء الشركات خلال الازمات التسويقية والدور المعتدل للقدرات التسويقية .  
**النتائج التى توصلت إليها الدراسة:**

- إن الازمات التسويقية تكون أكثر ضررا عندما تكون الدولة المضيفة إما قريبة جدا أو بعيدة جدا .
- يمكن للشركات التخفيف من تأثير الازمات التسويقية من خلال القدرات التسويقية وتحديد متطلبات لادارة القدرات التسويقية والازمات التسويقية .

**ج- دراسة (John Nadeau, 2020) (٢):**

**عنوان الدراسة:** " استجابات وسائل التواصل الاجتماعى وشخصية العلامة التجارية فى ازمات المنتج وازمات الاذى المعنوى : لماذا تضع الازمة الجيدة " **أهداف الدراسة:** فهم عملية التغيرات السلوكية تجاه العلامة التجارية فى الازمات التسويقية وتواصل العلامة التجارية حول الازمة من خلال استخدام نظرية التوازن وشخصية العلامة التجارية .

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ان نظرية التوازن تساعد في شرح كيفية حدوث تغيرات في سلوك المستهلك خلال الازمة التسويقية.
- التغيير في شخصية العلامة التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي خلال الازمة التسويقية يؤدي الى التعافي من الازمة بشكل اكثر فعالية .

### د- دراسة (Alves, 2020) (٣)

عنوان الدراسة: " إدارة الازمات للشركات خلال اندلاع فيروس (كوفيد ١٩) : البقاء والمرونة واستراتيجيات التجديد للشركات في ماكاو "

أهداف الدراسة: تقديم تحليلا نوعي للازمات للشركات الصغيرة في ماكاو بالصين في الاشهر التي اعقبت تفشى فيروس (كوفيد ١٩) .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم توافر معلومات كافية حول كيفية ادارة الازمات التسويقية ومواجهتها أثناء ازمة طويلة مثل جائحة (كوفيد ١٩) .
- استراتيجيات البقاء تشمل عدة متطلبات لادارة الازمات التسويقية تشمل تنوع المنتجات واستكشاف اسواق جديدة وزيادة التعلم .

ثانيا:الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية.

### أ- دراسة توفيق،(٢٠١٩) (٣)

عنوان الدراسة: "دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الاثاث في مصر بالتطبيق على محافظة دمياط".

أهداف الدراسة: تحديد المشاكل التي تواجه العناقيد الصناعية ودراسة التجارب الدولية للعناقيد الصناعية

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عنقود صناعة الاثاث في مصر يخلو الى حد ما من قطاعات الدعم التكنولوجي فلا يوجد شركات إنتاج الاثاث الخشبي وحدات متصلة تقوم على البحث العلمى.
- أثبتت التجارب الدولية أهمية إقامة التجمعات الصناعية وتشجيع العلاقات الافقية والرأسية والتعاقدات من الباطن بين المشآت وذلك بغرض رفع القدرة التنافسية لتلك المنشآت.

#### ب- دراسة (2019) Jianyi Li, (٤):

عنوان الدراسة: "إعادة النظر للابتكار فى العناقيد الصناعية على أبعاد التجمعات وتأسيس بناء البيئة"  
أهداف الدراسة: تطوير وتنمية العناقيد الصناعية .  
النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مفهوم الابتكار للعناقيد الصناعية من منظور التجمعات وبناء البيئة .
- ان الابعاد التي تشكل العنقود الصناعى تتمثل فى التجمعات (المنافسين- العملاء- الموردين) وأبعاد التأسيس تمثلت فى (أصحاب رؤوس الاموال- الاستشاريين) وبناء البيئة ( التقارب الجغرافى- البحوث والتطوير- زيادة الابتكار).

#### ج- دراسة (2020)SVandysheva:(٥)

عنوان الدراسة: "المنهج المستهدف لبرنامج منظمة العمل فى العناقيد الصناعية" .  
أهداف الدراسة: تحديد الاساليب والمنهجيات التنظيمية والاقتصادية لتنظيم العمل فى العناقيد الصناعية وتقديم تحليلا ومنهجا لاراء العلماء والممارسين حول مفهوم العناقيد الصناعية .

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن تشكيل وتشغيل العنقيد الصناعية هو تحويل الانتاج الحالى لنظام دولى جديد نوعيا واكثر تنظيما
- أن تحليل المنهج المستهدف فى تطوير وتنظيم العمل فى العنقيد الصناعية القائمة يكسب ميزات مبتكرة للاداء كمتطلبات مستوى المعرفة والمهارات للعامل.

### د- دراسة (Xiaofei Chen, 2020): (٦)

- عنوان الدراسة: " العنقيد الصناعية كمحركات للتنمية الاقتصادية الاقليمية المستدامة؟ تحليل لعنقود السيارات من منظور الشركات ".  
أهداف الدراسة: بحث العلاقات بين الشركات فى عنقود صناعى متخصص سريع النمو كمجموعة شبرى للسيارات فى وهاى شرق الصين .  
النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تحديد الادوار التي تلعبها الشركات الكبرى فى شبكة الانتاج المحلية إستنادا إلى ثلاث سمات للشركة (روابط الشبكة - موقع الشبكة - قوة الشبكة ) .
- عدم تجانس الادوار التي تلعبها الشركات فى الانتاج المحلى .

### ه- دراسة (Omar Al-Tabbaa ,2020): (٧)

- عنوان الدراسة: " العنقيد الصناعية فى الاقتصاديات النامية :رؤى من صناعة السجاد الايرانية ".  
أهداف الدراسة: تحليل طبيعة التحديات التي تواجه العنقيد الصناعية فى الاقتصاديات النامية وفهم ديناميكياتها باستخدام حالة لعنقود صناعة السجاد فى ايران .  
النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- حتى الان تم إجراء القليل من الدراسات والابحاث حول طبيعة ودينامكية التحديات التي تواجه العنقيد الصناعية فى الدول النامية .
- إن علاج المشكلة من خلال تحليل العوائق التي تحول دون اداء العنقيد الصناعية فى الاقتصاديات النامية .

- أن معالجة التحديات الكلية والجزئية التي تستمد في الغالب من نقص التوطين هي عامل نجاح أساسى فى تطوير العنقود الصناعية .

### الجزء الثانى: الاطار العام للبحث:

#### اولا: مشكلة البحث:

فى ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والدراسات السابقة تبين للباحث أن المشكلة الأساسية للبحث تتمثل فى وجود قصور واضح لإدارة الأزمات التسويقية فى تحسين القدرة التنافسية لعنقود صناعة الجلود مما ترتب عليه انخفاض كفاءة هذا القطاع وتمثل ذلك القصور فيما يلى:-

أ- قصور فى تحديد متطلبات إدارة الأزمات التسويقية لعنقود صناعة الجلود فى مصر بهدف زيادة القدرات التنافسية .

ب- قصور فى تحديد مقاييس القدرة التنافسية لعنقود صناعة الجلود فى مصر.

ج- قصور فى تحديد القدرات التنافسية لعنقود صناعة الجلود فى مصر.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلى:-

■ إلى اى مدى يمكن ان يسهم تطبيق متطلبات إدارة الأزمات التسويقية بعنقود الجلود فى مصر بمفهومها العلمى فى زيادة القدرة التنافسية للعنقود.

#### ثانيا: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث فى تحديد متطلبات إدارة الأزمات التسويقية لعنقود صناعة الجلود تتناسب مع زيادة القدرة التنافسية لهذا القطاع ويمكن تقسيم هذا الهدف الى الأهداف الفرعية التالية:

١. إلقاء الضوء على الأزمات التسويقية التى تهدد عنقود صناعة الجلود فى مصر .
٢. التعرف على مكونات القدرة التنافسية لعنقود صناعة الجلود فى مصر ومدى إدراك الإدارة العليا بالقطاع لمفهوم وأهمية القدرة التنافسية وتحديد مقاييسها .
٣. تحديد العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لعنقود صناعة الجلود فى مصر .
٤. إستخلاص أهم الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول للعنقود الصناعية.



٥. تحديد متطلبات إدارة الازمات التسويقية وابرز أساليب ادارتها وتقييمها لعنقود صناعة الجلود فى مصر.

### ثالثا: أهمية البحث:

#### أ- الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهمية علمية من أهمية الموضوعات التى يتناولها بالدراسة وهى:  
١. أهمية مفهوم إدارة الازمات التسويقية فى ظل عصر يتسم بمواجهة عديد من الازمات المختلفة وأنها من الموضوعات الادارية حديثا نسيا بالاضافة إلى أهمية القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية والذى يعد أيضا من الموضوعات الادارية الحديثة نسبيا وبالرغم من تناول المتغيرات فى بعض الدراسات كلا على حدة الا انه لم يسبق ان تناولت العلاقة بين إدارة الازمات التسويقية كمتغير مستقل ، والقدرة التنافسية للعناقيد الصناعية كمتغير تابع وذلك على حد علم الباحث وهو ما يعد تناولا جديدا يأمل الباحث ان يكون إضافة جديدة للمكتبة العربية .

#### ب- الأهمية العملية :

تتضح من خلال إمكانية إستفادة عنقود الجلود فى مصر ( مدينة الجلود بالروبيكى ) محل الدراسة الميدانية من نتائج وتوصيات البحث، والاستفادة من تطبيق متطلبات إدارة الازمات التسويقية بهدف زيادة القدرة التنافسية لهذا القطاع بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل نظرا لما يمثلته قطاع الجلود من أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومى ، باعتبارها صناعة اساسية فى قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومن ثم رفع كفاءة هذا القطاع دعما للاقتصاد المصري. ويوضح ذلك الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

الواردات السلعية عام ٢٠٢٠ مقارنة بعام ٢٠١٩ من جلود محضرة بعد الدباغة والاحذية

البيان	يناير/يوليو ٢٠١٩	الاهمية النسبية	يناير/يوليو ٢٠٢٠	الاهمية النسبية	معدل النمو
جلود محضرة بعد الدباغة او بعد التجفيف	٠.٠٠٠٢	%٠.٠٠٠٠٠١	٠.٠١	%٠.٠٠٠٠٠١	%٢٧٦٩.٢١
احذية	١٢.٣١	%٠.٠٠٣	١٢.٢٥	%٠.٠٠٤	%٠.٥٣٤ -

المصدر: التقرير الربع سنوي (اتجاهات الواردات المصرية) العدد (١٣) اغسطس ٢٠٢٠ - وزارة التجارة والصناعة

ويوضح الجدول السابق ان واردات الجلود شهدت معدل نمو بلغ %٢٧٦٩.٢١ وبقية ٠.٠١ مليون دولار عام ٢٠٢٠ مقارنة ب ٠.٠٠٠٢ مليون دولار عام ٢٠١٩. وواردات الاحذية شهدت معدل تراجع %٠.٥٣٤ بقيمة ١٢.٢٥ مليون دولار عام ٢٠٢٠ مقارنة ب ١٢.٣١ مليون دولار عام ٢٠١٩.

رابعاً: فروض البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث و متغيرات البحث تم صياغة الفرض الرئيسى التالي:

الفرض الرئيس:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الازمات التسويقية وبين القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود فى مصر .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

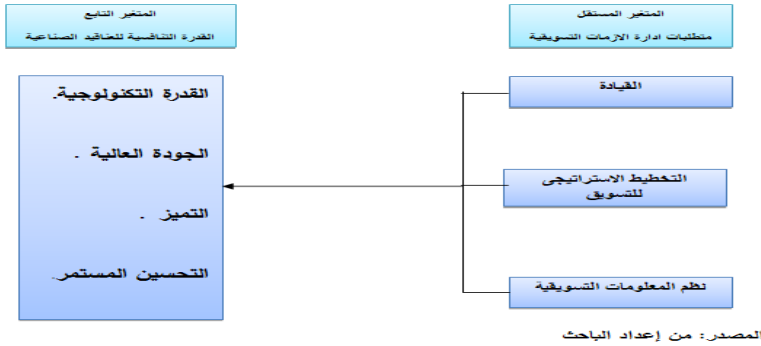
١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود فى مصر .

٢. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجى للتسويق والقدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود فى مصر.

٣. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية والقدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود فى مصر.

### خامسا: متغيرات البحث:

أن أبرز متطلبات إدارة الازمات التسويقية التي اسفرت عنها الدراسات السابقة والتي سيعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية تلخصت في (القيادة- التخطيط الاستراتيجي للتسويق- نظم المعلومات التسويقية) كما لاحظ الباحث أن ابعاد القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية التي اسفرت عنها الدراسات السابقة والتي سيعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية تلخصت في (القدرة التكنولوجية- الجودة العالية- التميز- التحسين المستمر)



شكل رقم (١)  
نموذج البحث

### سابعاً: منهجية البحث:

سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والملاحظة الشخصية على النحو التالي:  
أ- الدراسة النظرية:

تستهدف هذه الدراسة الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وسيتم الاعتماد في تكوين الإطار النظري للدراسة على أستقراء الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الازمات التسويقية ، القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية ، هذا بالإضافة الى الكتب والمراجع العربية والأجنبية

والانترنت والتي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه بالإضافة الى ما سبق اعتمد الباحث على إحصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء والتقارير الصادرة من وزارة التجارة والصناعة والكتاب الاحصائي السنوى .

#### ب- الدراسة الميدانية:

أعتمد الباحث على أسلوبى المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الاولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

#### ثامنا: حدود البحث:

أ- **الحدود الزمانية:** من بداية الدراسة الميدانية عام ٢٠١٩ حتى نهاية عام ٢٠٢٠ م.

ب- **الحدود المكانية :** قام الباحث بأختيار عنقود قطاع الجلود فى مصر مجالا للبحث لما يمثلها من أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومى ولدورة الحيوى فى تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة ، وقد أقتصر مجتمع الدراسة على مدينة الجلود بالروبيكى بأعتبارها عنقود صناعى لهذا القطاع دون أن يشمل مجتمع الدراسة كافة قطاعات الجلود .

ج- **الحدود الموضوعية:**تركز الدراسة على الجوانب المرتبطة بادارة الازمات التسويقية لعنقود صناعة الجلود بمصر دون الدخول فى كافة الازمات التى تواجه القطاع .

**الجزء الثالث: اطار نظرى لتوصيف إدارة الازمات التسويقية والقدرة التنافسية للعنقيد الصناعية**  
**اولا: إدارة الازمات التسويقية**

أ- **تعريف ادارة الازمات التسويقية:** هى اتخاذ الاجراءات الوقائية الكفيلة بالحد من المشكلات التسويقية المتوقع حدوثها والتي تؤثر سلبا فى سمعة المنظمة ومنتجاتها وبالتالي فى كيانها فى السوق .<sup>(٨)</sup>

## ب- مراحل إدارة الازمات التسويقية :

تمر ادارة الازمات التسويقية بخمسة مراحل أساسية، اذ انه إذا فشل متخذ القرار في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنه سوف يكون مسؤولاً عن وقوع الازمة وتفاقم احداثها وتتلخص فيما يلي: (٤)

١. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة ما ترسل الازمة التسويقية سلسلة من إشارات الإنذار المبكر قبل وقوعها بفترة طويلة، او ترسل إشارات تنبئ باحتمال وقوع الازمة، وإذا لم يتم توجيه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فإنه من المحتمل جداً أن تقع الازمة، بالإضافة الى تلك فان لكل ازمة تسويقية إشارات خاصة ترسلها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة لكل ازمة على حدة.

٢. **مرحلة الاستعداد للوقاية:** وفي هذه المرحلة ينبغي ان يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الازمات التسويقية، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، وذلك لأنه من الصعوبة ان نمنع وقوع الشيء اذا لم نتنبأ به او نحصل على انذار مسبق باحتمال وقوعه، وان الهدف من هذه الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية، اذ انه هنالك علاقة قوية بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي تقوم بها المنظمات من اجل تفادي الازمات التسويقية التي تواجهها.

٣. **مرحلة احتواء الافراد والحد منها:** وتتمثل هذه المرحلة في اعداد الوسائل للحد من الاضرار وكذلك منعها من الانتشار لتشمل الافراد الاخرين الذين لم يتأثروا بعد بالمجتمع.

٤. **مرحلة استعادة النشاط:** وتتمثل هذه المرحلة في اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأمد حيث انه إذا لم يتم اختيار هذه البرامج مسبقاً فإنه من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة لها عندما تحدث الازمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط العديد من الجوانب منها (محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت) والملاحظ ان المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر

والعمليات والافراد الذين يعتبرون على درجة عالية من الأهمية وتلك للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون انجاز هذر المرحلة بكفاءة.

٥. **مرحلة التعلم:** وتهدف مرحلة التعلم المستمر وإعادة التعلم الى تحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث ان التعلم يعد امراً حيوياً، غير انه مؤلم للغاية ويشير الى ذكريات مؤلمة كونتها الازمة ولكي يتعلم المرء فإنه يجب ان يكون على استعداد كامل لتقبل القلق ومن دون استسلام او خوف.

#### ثانياً: القدرة التنافسية:

- أ- **تعريف القدرة التنافسية:** مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مثل المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية والتي تعمل الادارة على استغلالها والتنسيق بينهما لتحقيق منفعة اعلى للعميل وتميز واختلاف عن المنافسين كما ان القدرات التنافسية للمنظمة تتشكل من خلال: القدرات البشرية والقدرات المعلوماتية والقدرات التنظيمية، القدرات الانتاجية والقدرات التسويقية. (٥)
- ب- **سبل بناء القدرة التنافسية (٦)**

- وتتمثل في النظر الى القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية بمعناها الشامل ومن اجل الحصول على قدرات تنافسية فاعلة للمنظمة لابد من الاخذ في الاعتبار القدرات التي تشكل في مجملها القدرة التنافسية للمنظمة وهي:
- **القدرات المعلوماتية:** رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الاعمال ومتغيرات السوق.
  - **القدرات التنظيمية:** التنظيم الشبكي المرن المبني على اساس معلوماتي منفتح على البيئة
  - **القدرات الانتاجية:** الطاقات الانتاجية، والنظم، والامكانيات البحثية والتطويرية القادرة على انتاج سلع وخدمات متميزة.
  - **القدرات التمويلية:** الموارد المادية والمالية المناسبة.

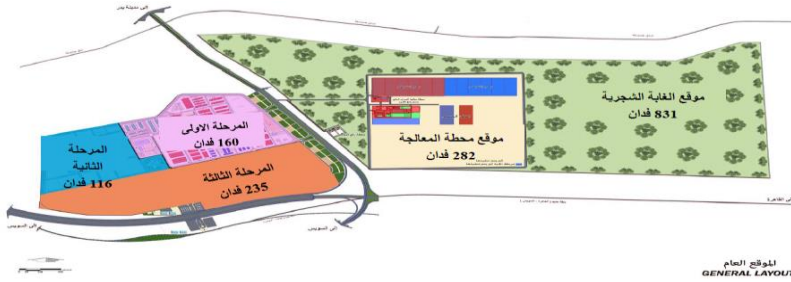
- **القدرات التسويقية:** أساليب وامكانيات الاتصال بالسوق والوصول للعملاء لتحقيق متطلباتهم وتوقعاتهم من السلع والخدمات.
  - **القدرات البشرية:** الموارد البشرية المدربة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة والابتكار.
  - **القدرات القيادية:** القيادات المتفوقة والتي لها رؤية ومنهجية واضحة تتبنى الابتكار والتطوير والمرونة.
- ج- سبل تنمية القدرات التنافسية

- ان الاساس فى تنمية القدرات التنافسية للمنظمة يتمثل فى: (٧)
- توافر إدارة فعالة قادرة على التكيف مع التحديات الادارية والتكنولوجية المعاصرة.
  - عنصر بشرى قادر على الابداع والابتكار يمتلك قدرات معرفية متميزة.
  - فرق عمل فعالة قادرة على الادارة الذاتية .
  - نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - التجهيزات والاصول المادية التى تدعم الاصول المعنوية وتساهم فى زيادة القيمة المضافة لرأس المال الفكرى .

### ثالثاً: العنقيد الصناعية بصناعة الجلود فى مصر

- أ- **مفهوم العنقيد الصناعية:** تجمعات جغرافية سواء كانت محلية أو اقليمية او عالمية لعدد من الشركات المرتبطة ببعضها البعض فى مجال معين بما يمثل منظومة من الانشطة اللازمة لتشجيع ودعم المنافسة . (٩)
- ب- **وصف العنقود:** مدينة الجلود بالروبيكى .

هي منطقة صناعية قائمة على أرض الدولة لإقامة صناعات لدباغة وصناعة الجلود مختلفة الحجم واقامة صناعات مكملة ومغذية لها وفقاً للتخطيط المعتمد ويوفر البنية التحتية والخدمات والمرافق التي تحتاجها تلك الصناعات.



## شكل رقم (٢) عنقود الجلود في مصر

### ج- الغرض من العنقود:

هو انشاء مدينة صناعية متكاملة متطورة متخصصة في دباغة الجلود وصناعاتها بالروبيكي على مساحة اجمالية نحو ١٩٢٩ فدان لجذب الصناعة الوطنية من خلال تشجيع انتقال المدابغ القائمة بمنطقة مجرى العيون وجذب الاستثمارات الأجنبية.

### د- المعوقات التسويقية التي تواجه عنقود الجلود

يعتبر التسويق من اهم المعوقات التي تواجه تنمية قطاع الجلود وذلك لعدة

### عوامل اهمها :

- قصور قنوات وشبكات التسويق والتي تتمثل في صعوبة الوصول الى قنوات التصدير ونقص الوعي التصديري وارتفاع اسعار المدخلات وهي عائق شديد يساهم في عزوف المنتجين عن التوسع في الانتاج وتطويره، وقد يعتمد في ذلك على بعض الوسطاء في تسويق المنتج وتتمثل مشكلة التسويق في نقص الخبرة التسويقية وقلة المعلومات الخاصة بالاسواق المحلية والخارجية وضعف القدرة التمويلية اللازمة للتسويق على نطاق واسع ونقص المعلومات والموارد اللازمة لتوظيف المتخصصين وعدم التكامل بين الوحدات الانتاجية الصغيرة والكبيرة والاجنبية .
- اعتماد الانتاج الكلى لهذه المنشآت على نظام الطلبات الوقتية نظرا لاستخدام تكنولوجيا بسيطة تفي باحتياجات السوق المحلية وتنتج في الغالب بضائع منخفضة



- الجودة وتفقر الى الكفاءة وتدار بشكل عشوائى مما يجعل من الصعوبة اعداد خطة انتاجية واضحة المعالم وتشغيل الورش والمصانع بانتظام .
- عدم وجود شبكات ذات قدرة تنافسية عالية فى مجال تجارة الجملة والتجارة الخارجية تستطيع تقديم منتجاتها فى الاسواق نتيجة التأخر فى التحديث التكنولوجى وعمليات الانتاج وذلك للتخوف من الضرائب ونقص الوعى وانخفاض الطاقة الاستيعابية للسوق وعدم توافر خدمات الصيانة ونقص التمويل وندرة العمالة الماهرة مما يتطلب الاهتمام بتطوير المؤسسات والشبكات التسويقية حتى تكون قادرة على المنافسة الخارجية .
- عدم توفير الدعم من الدولة لصغار المستثمرين فى عملية الترويج والتسويق حيث يجب ان تضمن الدولة للمستثمر الصغير فى بداية عمر المشروع اسواقا له فى الداخل والخارج بما لديها من امكانيات ومؤسسات تستطيع ان تقوم بهذا الدور من خلال عمل دراسات جدوى للمستثمرين او بعد انتاج المشروع فى ايجاد اسواق له.
- غياب الكيانات التسويقية المتخصصة وغياب استراتيجيات تسويق ملائمة تحدد اساليب وطرق فتح الاسواق وهذا يقتضى بالضرورة مساعدة المنتجين فى التفرغ للعملية الانتاجية المتخصصة حيث تتولى العملية التسويقية شركات تسويق مشتركة تحظى بخبرات تسويقية كبيرة .
- عدم وجود كوادر فنية مدربة فى مجال التسويق الخارجى على مستوى المشروعات الانتاجية .
- عدم وجود قاعدة معلومات متكاملة عن الانتاج المصرى من حيث الوحدات الانتاجية والطاقات المتاحة والنوعيات والاسعار.

#### الجزء الرابع: الدراسة الميدانية

##### اولا: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بمدينة الجلود بالروبيكى بالدباغة من رئيس مجلس ادارة ومدير مالي ومدير ادارى ومدير انتاج ومدير تسويق ومدير صيانة باعتبارها عنقودا صناعيا فى صناعة الجلود، ويمثل هذا المجتمع مجتمع أفراد حيث

تعتمد الدراسة علي أسلوب المقابلات لمعرفة آراء هذه الفئة في مجموعة التساؤلات التي ينوي الباحث طرحها، إي أنها ستعتمد في تحليلها للبيانات علي الإجابات التي سيدلون بها واتجاهاتهم فيما يخص موضوع البحث . ويوضح الجول التالي عدد الشركات محل البحث وعدد العاملين.

### جدول (٢)

يوضح أعداد الشركات والعاملين في شركات الدباغة.

البيان	عدد	عدد العاملين
شركة كبيرة	٣٢	٢٥٦
شركة متوسطة	١١٩	٤٧٦
الإجمالي	١٥١	٧٣٢

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجول السابق ان إجمالي مجتمع البحث يبلغ (٧٣٢) عاملا حيث تمثل الشركات الكبيرة وعددها (٣٢) شركة عدد(٢٥٦) عاملا عبارة عن (٨ أشخاص × عدد ٣٢ شركة). وتمثل الشركات المتوسطة وعددها (١١٩) شركة عدد(٤٧٦) عاملا عبارة عن (٤ أشخاص × عدد ١١٩ شركة) .

ثانيا: عينة الدراسة:

نتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث، حيث يضم مجموعة من الموظفين الذين يختلف مؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية بالإضافة إلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، فهناك فئة رئيس مجلس الادارة، المدير المالي ، المدير الادارى ،مدير التسويق، مدير الانتاج،مدير الصيانة، لذلك سوف يقوم الباحث بسحب عينة عشوائية.

بالاعتماد على الجدول السابق، فانه يمكن حساب العينة باستخدام المعادلة التالية

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر

حيث إن:

- (N) العدد الإجمالي للمفردات لمجتمع البحث.  
(Z) الانحراف المعياري لمجتمع البحث لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ (0.05). على (1.96).  
(d) خطأ العينة (0.05).

$$\text{حجم العينة} = \frac{2 \left(\frac{1.96}{0.05}\right) * 2(0.5)}{1 + \frac{1}{732} \left[2 \left(\frac{1.96}{0.05}\right) * 2(0.5) - 1\right]}$$

$$253 \cong \frac{384.16}{152344} \text{ مفردة}$$

جدول (3)

توزيع نسب تمثيل العينة على شركات قيد الدراسة

الشركة	عدد العاملين	%	حجم العينة
شركات كبيرة	٢٥٦	٣٥%	٨٨
شركات متوسطة	٤٧٦	٦٥%	١٦٥
الإجمالي	٧٣٢	%١٠٠	٢٥٣

المصدر: من إعداد الباحث

### ثالثاً: ثبات وصدق قائمة استقصاء:

#### أ- اختبار الثبات والصدق الذاتي:

تم اختبار ثبات مقياس الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ، كما تم حساب معاملات الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

كما يوضح الجدول التالي رقم (٤) معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

#### جدول رقم (٤)

#### معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	
0.893	0.797	5	القيادة
0.902	0.814	6	التخطيط الاستراتيجي للتسويق
0.880	0.774	5	نظم المعلومات التسويقية
0.954	0.911	16	متطلبات إدارة الأزمات التسويقية
0.958	0.917	5	القدرة التكنولوجية
0.929	0.863	5	الجودة العالية
0.937	0.878	5	التميز
0.922	0.851	5	التحسين المستمر
0.972	0.945	20	القدرة التنافسية للعنقيد الصناعية

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

#### رابعاً: الاختبارات الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة :

#### جدول رقم (٥)

#### ملخص الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	المغنوية
القيادة	3.720	1.040	27.96	-4.279	0.000
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	3.291	1.045	31.76	-10.786	0.000
نظم المعلومات التسويقية	3.582	1.028	28.69	-6.472	0.000
القدرة التكنولوجية	3.685	1.290	35.02	-3.888	0.000
الجودة العالية	2.741	1.099	40.08	-18.233	0.000
التميز	2.485	1.203	48.42	-20.036	0.000
التحسين المستمر	2.696	1.213	44.99	-17.106	0.000

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من جدول رقم (٥) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه القيادة وذلك بإنحراف معياري ١,٠٤٠ ومعامل اختلاف ٢٧,٩٦% وهي درجة تشتت منخفضة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٧٢٠ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على فقرات محور القيادة بنسبة ٧٢.٠٤%.

و اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما تجاه التخطيط الاستراتيجي للتسويق وذلك بإنحراف معياري ١,٠٤٥ ومعامل اختلاف ٣١,٧٦%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٢٩١ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة إلى حد ما على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي للتسويق بنسبة ٦٨.٢٤%.

و اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما تجاه نظم المعلومات التسويقية وذلك بإنحراف معياري ١,٠٢٨ ومعامل اختلاف ٢٨,٦٩%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٥٨٢ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على فقرات محور نظم المعلومات التسويقية بنسبة ٧١.٣١%.

و اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما تجاه القدرة التكنولوجية وذلك بإنحراف معياري ١,٢٩٠ ومعامل اختلاف ٣٥,٠٢%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٦٨٥ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على فقرات محور القدرة التكنولوجية بنسبة ٦٤.٩٨%.

و اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما تجاه الجودة العالية وذلك بإنحراف معياري ١,٠٩٩ ومعامل اختلاف ٤٠,٠٨%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٢,٧٤١ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة إلى حد ما على فقرات محور الجودة العالية بنسبة ٥٩.٩٢%. و اتجهت نحو عدم الموافقة تجاه التميز

وذلك بإنحراف معياري ١,٢٠٣ ومعامل اختلاف ٠,٠٨٤٠، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٢,٧٤١ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة إلى حد ما على فقرات محور التميز بنسبة ٥٩.٩٢%. و اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما تجاه التحسين المستمر وذلك بإنحراف معياري ١,٢١٣ ومعامل اختلاف ٠,٤٤٩٩، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٢,٦٩٦ وهي تختلف بشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة إلى حد ما على فقرات محور التحسين المستمر بنسبة ٥٥.٠١%.

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تتبنى الشركة استراتيجيات تنافسية تضمن لها الصدارة في السوق)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تحرص الشركة على الاهتمام بها كأحد فقرات محور التحسين المستمر بوسط حسابي والتي بلغت قيمته ٢,٨٣٤ بدرجة تشتت ٥٧.٥٨.

يلى ذلك من حيث درجة الأهمية تلك الاستجابات نحو الفقرة (تعتمد الشركة على استراتيجية تنافسية واضحة) حيث بلغ متوسط الاستجابات ٢.٨٢٢ بمعامل اختلاف ٠,٥٢٤٩ وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٤٧.٥١% نحو هذه الفقرة.

#### خامساً: الاختبارات الإحصائية الاستدلالية:

أ- **الفرض الأول الفرعي:** لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط بين القيادة و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية

القيادة	القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية		
0.659	1.000	القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية	معامل ارتباط بيرسون
1.000	0.659	القيادة	
0.000		القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية	المعنوية
	0.000	القيادة	

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٦٥٩، وهو ارتباط ايجابي قوى.

**الفرض الفرعى الثانى :** لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجى للتسويق و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية.

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجى للتسويق و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية

التخطيط الاستراتيجى للتسويق	القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية		
0.570	1.000	القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية	معامل ارتباط بيرسون
1.000	0.570	التخطيط الاستراتيجى للتسويق	
0.000		القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية	المعنوية
	0.000	التخطيط الاستراتيجى للتسويق	

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجى للتسويق و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٥٧٠، وهو ارتباط ايجابى متوسط.

أ- **الفرض الفرعى الثالث :** لاتوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية

جدول رقم (٨)

مصفوفة الارتباط بين نظم المعلومات التسويقية و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية

نظم المعلومات التسويقية	القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية		
0.703	1.000	القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية	معامل ارتباط بيرسون
1.000	0.703	نظم المعلومات التسويقية	
0.000		القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية	المعنوية
	0.000	نظم المعلومات التسويقية	

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية و القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٧٠٣ ، وهو ارتباط ايجابى قوى.

ب- **الفرض الرئيس:** لاتوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الازمات التسويقية وبين القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود فى مصر.

ومما سبق فقد تم رفض فرض عدم قبول الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الازمات التسويقية وبين القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية لصناعة الجلود فى مصر.

الجزء الخامس :النتائج والتوصيات :

اولا: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والعملية التى قام بها الباحث تم التوصل الى نتائج

اهمها مايلى :

١. عدم اهتمام الشركات بتطوير اساليب البحث التكنولوجى مما يؤدى الى انخفاض

القدرة التنافسية لها.



٢. عدم التزام معظم الشركات بمقاييس الجودة والمواصفات الدولية مما يؤدي الى انخفاض قدرتها التنافسية.
٣. صعوبة الاستجابة الفورية لحاجات العملاء مما يؤثر ذلك على تحقيق القدرة التنافسية .
٤. صعوبة قيام الشركات بمراقبة اداء كافة العمليات التسويقية مما يؤثر على قدرتها التنافسية .
٥. عدم متابعة الشركات للتطورات والتغيرات المحيطة بشكل دورى ومستمر مما يؤثر على تحقيق القدرة التنافسية.

#### ثانيا :توصيات الدراسة :

فى ضوء نتائج الدراسة يعتقد الباحث أن مسار الإجراءات التالية الموصى به يمكن أن يساعد الشركات قيد الدراسة للتغلب على التحديات المطروحة والمضي قدماً نحو مستوى افضل :

١. ضرورة الاهتمام بالتحديث التكنولوجى والالمام بكافة التكنولوجيا المستخدمة بالاسواق والتطورات والتغيرات المحيطة بشكل دورى ومستمر.
٢. ضرورة الاهتمام بمقاييس الجودة والمواصفات الدولية .
٣. ضرورة التعرف على حاجات العملاء وتلبية كافة احتياجاتهم بشكل يضمن التميز عن المنافسين.
٤. ضرورة توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين فى جوانب متعددة تشمل منتجاتهم ،استراتيجياتهم التسويقية ، التكتولوجيا المستخدمة ، استراتيجية الاسعار، وكافة التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية وكل ما يؤثر على القدرة التنافسية . فهى تساعد متخذ القرار فى صياغة الاستراتيجية التنافسية وفى مراقبة مدى تلاؤمها مع البيئة التنافسية حتى تحقق نتائجها.
٥. رصد وتتبع المعلومات المتعلقة بالزبائن والاسواق والموردين وبمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية فى المنظمة مقارنة بالمنافسين لإحداث تفوق تسويقى .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- (١) محمد عبدالواحد اسماعيل، "تحليل القدرة التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر بالتطبيق على صناعة الجلود"، رسالة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٦.
- (٢) صياد كميلية، " دور نظام المعلومات التسويقية في ادارة الازمات التسويقية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي ٢٠١٤ .
- (٣) محمد توفيق، ايمان الشربيني، سمير عريقات، مها الشال، هبة مغيب، "دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الاثاث في مصر"، معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ٣٠١، ٢٠١٩.
- (٤) بهاء حبيب الطائي، محمد احمد الحمamy "مدى اسهام الذكاء التسويقي في ادارة الازمات التسويقية دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية في مدينة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد ٤٧، المجلد ١٥، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٢٠١٩.
- (٥) هاني محمد السعيد، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦، ص ١١٤ .
- (٦) إيمان محمود الشاذلي "دور المعلومات التسويقية في دعم القدرات التنافسية للصادرات المصرية دراسة تطبيقية على صناعة الملابس الجاهزة في قطاع الأعمال العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٨، ص ٦٧.
- (٧) هاني محمد السعيد، "مرجع سبق ذكره. ص ٩٩.

### ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 1) Isaac M Dinner, Tarun Kushwaha, and Jan-Benedict E M Steenkamp, "Marketing Psychic distance and performance of MNCs during marketing crises", Journal of International Business Studies ,Vol.50, Pp 339-364, Madrid ,2019.
- 2) John Nadeau, Richard Rutter, and Fiona Lettice, " Social media responses and brand personality in product and moral harm crises: why

- waste a good crisis? ", Journal of Marketing Management, ,2020.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1764080>
- 3) Alves, Jose C, Luo. Yubo, Hao, Wei, " Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau " <https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>, 2020.
  - 4) Jianyi Li, Douglas Webster, Jianming Cai, and Larissa Muller, " Innovation Clusters Revisited: On Dimensions of Agglomeration, Institution, and Built-Environment ", [www.mdpi.com](http://www.mdpi.com), journal/sustainability, 2019.
  - 5) S Vandysheva, O Lukinova, L Guseva, N Pisarenko, N Nagibina, " Program-Targeted Approach to Labor Organization in Industrial Clusters", International Scientific Conference "Far East Con" Advances in Economics, Business and Management Research, vol .128, ٢٠٢٠ .
  - 6) Xiaofei Chen, Enru Wang , Changhong Miao, Lili Ji, and Shaoqi Pan, " Industrial Clusters as Drivers of Sustainable Regional Economic Development? An Analysis of an Automotive Cluster from the Perspective of Firms' Role", [www.mdpi.com](http://www.mdpi.com), journal/sustainability, 2020.
  - 7) Omar Al-Tabbaa, Giovanni Battista Dagnino, Zahra Vazife, "Industrial clusters in the developing economies: insights from the Iranian carpet industry", the Strategic Change journal, 2020.
  - 8) Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). Halo or reputational capital: Reputation and crisis management. Journal of Communication Management, 10(2), 123-137
  - 9) United nation industrial development organization "Development of Clusters and Networks of SMES", UNIDO Brochure Vienna, 2001, <http://www.unido.org>.