

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية

من طرف

لخضاري نسيمة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر	درحمون هلال
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	قدي عبد المجيد
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر	خالفي علي
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ مكلف بالدروس	عمورة جمال

البليدة، فيفري 2007

## ملخص

يتلخص هذا العمل في خمسة فصول، حاولنا من خلالها الإجابة عن الأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات التي حاولنا صياغتها في بداية البحث.

بصورة عامة يتلخص عملنا في تخصيص الفصل الأول للأزمة و المفاهيم المرتبطة بها من حيث عرض تعاريفها من خلال عدة زوايا و التي تركز على خصائص الأزمة ، عناصرها مظاهرها ،نتائجها وشروطها ، حيث حاولنا التمييز بين الأزمة و المصطلحات المقاربة لها كالمشكلة ، الكارثة ، الصراع والحادث حيث خرجنا بخصائص تميز الأزمة عن غيرها من المصطلحات المشابهة لها ثم درسنا أبعاد الأزمة من آثار و انعكاسات و مخلفاتها من ضحايا ، كما حاولنا تصنيفها على فئات و أنواع ، بالإضافة إلى دراسة أسباب حدوث الأزمات داخلية وخارجية ، و عوامل نشوئها و أعراضها .

و خصصنا الفصل الثاني لإدارة الأزمات التسويقية ، حيث حاولنا تناول مفهوم إدارة الأزمات التسويقية و التمييز بينها و بين الإدارة بالأزمات التسويقية ، و كذا شروط إدارة الأزمات التسويقية ومراحلها ، و الدور الفعال للقيادة الإستراتيجية وقت الأزمة التسويقية من خلال دور ومكونات القيادة مهارة و أنماط سلوك القائد في اتخاذ القرار و إدارة الأزمة التسويقية ، وأساليب مواجهة الأزمة التسويقية من إعداد و تخطيط باستعمال أدوات و وسائل علمية لإدارة الأزمة التسويقية .

و الفصل الثالث حاولنا تخصيصه لأساليب التوقي من الأزمات التسويقية و إعداد المؤسسات للتصدي للأزمات التسويقية و تحويلها من مستهدفة إلى مستعدة لمواجهتها ، فحاولنا توضيح الجوانب المهمة التي تركز عليها المؤسسة جهودها لتتحول إلى قادرة على مواجهة

الأزمات ، كما حاولنا دراسة أسلوب اليقظة و الحذر بالإضافة إلى رصد إشارات الإنذار المبكر و آليات تعامل فريق الوقاية من الأزمات التسويقية و مدى ضرورة وجوده من خلال إبراز مهامه الرئيسية و مراحل عمله ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على جوانب استغلال نظام معلومات الأزمات للتوقي منها .

أما الفصل الرابع فقد حاولنا تخصيصه لعرض نماذج لبعض الأزمات التسويقية التي مرت بها مجموعة من المؤسسات العالمية و أساليب مواجهتها ، نظرا لأهمية هذه التجارب محاولين توضيح أسبابها و آثارها على المؤسسة و محيطها ، و مراحل خروج هذه المؤسسات من تجربتها و كيفية صنع القرار و إدارة الأزمة التسويقية .

و في الفصل الخامس تم دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في عينة من المؤسسات الجزائرية كنموذج تطبيقي للدراسة، و ذلك بتقديم قائمة استقصائية تضم 23 سؤالاً، حيث حاولنا من خلالها الوقوف ميدانيا على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على توقي حدوث الأزمات التسويقية، و مدى استعدادها لمواجهتها و تحليل الإجابات وفق مدى تعاون موظفي العينة المدروسة معنا.

كشفت الدراسة الميدانية العديد من السلبيات و التي دفعتنا إلى محاولة طرح رؤية إستشرافية مستقبلية تركز على أهمية التخطيط الجيد و المسبق للأزمات التسويقية، و وضع سيناريوهات للتعامل معها ، و التنبؤ بالمخاطر المحتملة لها بما يساهم في التقليل و احتواء الآثار السلبية من خلال رفع كفاءة الأقسام التسويقية المختصة و تدعيمها بالإمكانيات المادية و البشرية المؤهلة .

من خلال آخر جزء من دراستنا و هو ختامها، سنحاول استعراض عدد من النقاط المتعلقة بنتائج اختبار الفرضيات و النتائج العامة للدراسة بشقيها النظري و التطبيقي ثم سنحاول تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

## شكر

أولاً ، لله الحمد و الشكر الكثيرين على منحي نعمة الإرادة في البحث و تحصيل العلم .

ثانياً ، الشكر و التقدير للوالدين الكريمين على صبرهما و مساندتهما لي ، فلولاهما ما كنت ولا كانت ثمرة هذا الجهد العلمي .

كما أخص بالشكر و الامتنان للأستاذ المشرف قدي عبد المجيد على مجهوداته التي قدمها لي طيلة مساري في البحث ، و على صبره معي و سخائه في بذل الجهد والوقت للإشراف على هذا العمل .

و لا يفوتني أن اشكر أخوي الزميلين بوبقيرة محمد و خري عبد الناصر على منحهم لي يد المساعدة كلما احتجت لذلك .

و أتقدم بالشكر لكل عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبلدية على رأسهم عميد الكلية و عمال مكتبة الكلية و المكتبة المركزية.

كما لا أنسى أن أوجه الشكر إلى زملائي في العمل وعلى رأسهم مدير التشغيل لولاية البلدية و المنسق الولائي للوكالة الوطنية لتسيير القروض المصدرة على تقديمهم لي كل التسهيلات والتشجيع الكبير لأتمكن من التوفيق بين العمل و الدراسة دون أن أنسى الأصدقاء و زملاء الدراسة الذين ساعدوني من قريب أو بعيد.

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
32	العلاقة بين حجم المشكلة و الوقت	01
39	البعد عن الخطر مقابل السيطرة	02
40	تدهور مؤسسة ما في حالة البعد عن الخطر مقابل السيطرة	03
41	منطقة اهتمام الإدارة العليا	04
42	منطقة اهتمام المديرين بالأزمة	05
43	بعدي البدائل و الوقت	06
43	منطقة الفك المفترس الوقت – البدائل	07
44	الفك المزدوج	08
62	عناصر برنامج إدارة الأزمة	09
83	إدارة الأزمات	10
105	رسم بياني لشجرة القرار للاختيار رقم 1	11
106	إشارات الإنذار و إحتواء الأضرار	12
172	ملخص الإجابات عن السؤال الأول	13
174	ملخص الإجابات عن السؤال الثاني	14
176	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث	15
177	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع	16
180	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس	17
182	ملخص الإجابات عن السؤال السادس	18
184	ملخص الإجابات عن السؤال السابع	19
186	ملخص الإجابات عن السؤال الثامن	20
191	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع	21
193	ملخص الإجابات عن السؤال العاشر	22

194	ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر	23
196	الإجابات عن القسم الأول من السؤال الثاني عشر	24
197	الإجابات عن القسم الثاني من السؤال الثاني عشر	25
198	الإجابات عن القسم الثالث من السؤال الثاني عشر	26
200	الإجابات عن القسم الرابع من السؤال الثاني عشر	27
201	الإجابات عن القسم الخامس من السؤال الثاني عشر	28
203	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر	29
205	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر	30
206	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر	31
207	ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر	32
208	ملخص الإجابات عن السؤال السابع عشر	33
210	ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر	34
211	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر	35
213	ملخص الإجابات عن السؤال العشرون	36
215	ملخص الإجابات عن السؤال الواحد والعشرون	37
217	ملخص الإجابات عن السؤال الثاني والعشرون	38
218	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث والعشرون	39

## قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
172	01 ملخص الإجابات عن السؤال الأول في القائمة الإستقصائية
173	02 ملخص الإجابات عن السؤال الثاني في القائمة الإستقصائية
176	03 ملخص الإجابات عن السؤال الثالث في القائمة الإستقصائية
177	04 ملخص الإجابات عن السؤال الرابع في القائمة الإستقصائية
180	05 ملخص الإجابات عن السؤال الخامس في القائمة الإستقصائية
182	06 ملخص الإجابات عن السؤال السادس في القائمة الإستقصائية
184	07 ملخص الإجابات عن السؤال السابع في القائمة الإستقصائية
186	08 ملخص الإجابات عن السؤال الثامن في القائمة الإستقصائية
191	09 ملخص الإجابات عن السؤال التاسع في القائمة الإستقصائية
193	10 ملخص الإجابات عن السؤال العاشر في القائمة الإستقصائية
194	11 ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر في القائمة الإستقصائية
196	12 الإجابات عن القسم الأول من السؤال الثاني عشر في القائمة الإستقصائية
197	13 الإجابات عن القسم الثاني من السؤال الثاني عشر في القائمة الإستقصائية
198	14 الإجابات عن القسم الثالث من السؤال الثاني عشر في القائمة الإستقصائية
199	15 الإجابات عن القسم الرابع من السؤال الثاني عشر في القائمة الإستقصائية
201	16 الإجابات عن القسم الخامس من السؤال الثاني عشر في القائمة الإستقصائية
202	17 ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر في القائمة الإستقصائية
204	18 ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر في القائمة الإستقصائية
206	19 ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر في القائمة الإستقصائية
207	20 ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر في القائمة الإستقصائية
208	21 ملخص الإجابات عن السؤال السابع عشر في القائمة الإستقصائية
209	22 ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر في القائمة الإستقصائية

211	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر في القائمة الإستقصائية	23
212	ملخص الإجابات عن السؤال العشرون في القائمة الإستقصائية	24
215	ملخص الإجابات عن السؤال الواحد و العشرون في القائمة الإستقصائية	25
217	ملخص الإجابات عن السؤال الثاني و العشرون في القائمة الإستقصائية	26
218	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث و العشرون في القائمة الإستقصائية	27

## الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

- 21 ..... 1. مدخل في المفاهيم و المصطلحات
- 22 ..... 1.1. مفهوم الأزمة التسويقية و تمييزها عن المصطلحات المقاربة لها
- 23 ..... 1.1.1. تعاريف الأزمة التسويقية
- 27 ..... 2.1.1. محاولة التمييز بين الأزمة و المصطلحات المقاربة لها
- 33 ..... 3.1.1. خصائص الأزمة:
- 34 ..... 2.1. أبعاد الأزمة التسويقية
- 34 ..... 1.2.1. آثار و انعكاسات الأزمة التسويقية
- 35 ..... 2.2.1. ضحايا الأزمة التسويقية
- 37 ..... 3.2.1. تصنيف الأزمات التسويقية و أنواعها
- 45 ..... 3.1. أسباب الأزمات التسويقية
- 46 ..... 1.3.1. الأسباب المرتبطة بالمؤسسة
- 49 ..... 2.3.1. الأسباب الراجعة إلى محيط المؤسسة
- 50 ..... 3.3.1. عوامل نشوء الأزمة التسويقية
- 51 ..... 4.3.1. أعراض الأزمة التسويقية
- 55 ..... 2. إدارة الأزمات التسويقية
- 56 ..... 1.2. إدارة الأزمات التسويقية
- 57 ..... 1.1.2. مفهوم إدارة الأزمات التسويقية

60	.....2.1.2. التمييز بين إدارة الأزمات التسويقية و الإدارة بالأزمات التسويقية.
60	.....3.1.2. شروط إدارة الأزمات التسويقية.
61	.....4.1.2. مراحل إدارة الأزمات التسويقية.
74	.....2.2. القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة التسويقية.
74	.....1.2.2. مفهوم القيادة بين الدور و المكونات.
77	.....2.2.2. المهارات اللازمة للمدير لمواجهة الأزمة التسويقية.
79	.....3.2.2. أنماط سلوك القائد في مواجهة الأزمة التسويقية.
80	.....4.2.2. إتخاذ القرار و إدارة الأزمة التسويقية.
85	.....3.2. أساليب مواجهة الأزمة التسويقية.
86	.....1.3.2. الإعداد و التخطيط لإدارة الأزمات التسويقية.
88	.....2.3.2. أساليب إدارة الأزمة التسويقية.
90	.....3.3.2. أدوات و وسائل إدارة الأزمة التسويقية.
91	.....4.3.2. الأساليب العلمية المستخدمة في صنع القرار.
93	.....3. أساليب التوقي من الأزمات التسويقية.
94	.....1.3. إعداد المؤسسات إلى مواجهة الأزمات التسويقية.
97	.....1.1.3. جوانب المؤسسات للتحويل إلى القدرة على مواجهة الأزمات.
102	.....2.1.3. أسلوب اليقظة و الحذر كوسيلة لمواجهة الأزمات التسويقية.
106	.....3.1.3. رصد إشارات الإنذار المبكر كوسيلة للتوقي من الأزمات.
112	.....2.3. تكوين فريق الوقاية من الأزمات التسويقية.
112	.....1.2.3. مدى ضرورة وجود فريق التوقي من الأزمات التسويقية في المؤسسات.
114	.....2.2.3. الشروط الواجب توفرها في أعضاء فريق التوقي من الأزمات التسويقية.
115	.....3.2.3. تشكيل فريق التوقي من الأزمات التسويقية.
121	.....4.2.3. مراحل عمل فريق توقي الأزمات التسويقية.
127	.....3.3. دور المعلومات في التوقي من الأزمات التسويقية.
127	.....1.3.3. نظام معلومات الأزمة التسويقية.
129	.....2.3.3. جوانب كيفية إستغلال نظام معلومات الأزمات في التوقي منها.
132	.....3.3.3. نظام معلومات الأزمات التسويقية و التوقي من الأزمات.

135	..... نماذج لبعض الأزمات التسويقية و أساليب مواجهتها
136	..... 1.4. الأزمات التسويقية المتعلقة بالصورة الذهنية و القطاع العام
136	..... 1.1.4. الأزمة التسويقية لشركة جونسون أند جونسون
139	..... 2.1.4. الأزمة التسويقية لشركة أماندا للدخان و السجائر
141	..... 3.1.4. الأزمة التسويقية لشركة هارلي دافيدسون للدراجات النارية
144	..... 4.1.4. أزمة الشركة العربية للبسكويت
145	..... 2.4. الأزمات التسويقية المتعلقة بالتحولات السوقية المفاجئة
145	..... 1.2.4. إتجاه سير السوق؟
147	..... 2.2.4. تجارب الشركات مع الأسواق الدائبة التغير
155	..... 3.2.4. تجارب في التكيف مع الأسواق المتغيرة
159	..... 3.4. الأزمات التسويقية الناتجة عن فشل المنتج
160	..... 1.3.4. الأزمة التسويقية لسيارة جيب
161	..... 2.3.4. أزمة شركة بروكتر جامبل
163	..... 3.3.4. شركة كوكا كولا
168	..... 5. دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية
171	..... 1.5. إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة
172	..... 1.1.5. موقع إدارة الأزمات التسويقية في إستراتيجيات المؤسسات محل الدراسة
173	..... 2.1.5. مدى أهمية وجود فريق إدارة الأزمات التسويقية من منظور العينة المدروسة
175	..... 3.1.5. كيفية التخطيط لمواجهة الأزمات التسويقية في المؤسسات من منظور العينة
183	..... 2.5. نظام معلومات الأزمات في المؤسسات و نظام توقي الأزمات
180	..... 1.2.5. مدى تغطية خطط الأزمات التسويقية لمختلف مراحل الأزمة
185	..... 2.2.5. الإجراءات الوقائية المتخذة من منظور العينة المدروسة
190	..... 3.2.5. تقييم عام لنظام توقي الأزمات التسويقية في العينة المدروسة
192	..... 3.5. تقييم قدرة المؤسسات محل الدراسة على مواجهة الأزمات التسويقية
192	..... 1.3.5. موقع المؤسسات محل الدراسة من الأزمات التسويقية

194	2.3.5. درجة سرعة فريق إدارة الأزمات في الاتصال و تحديد المسؤوليات في المؤسسات محل الدراسة.....
195	3.3.5. تقييم استعداد المؤسسات محل الدراسة و درجة استهدافها للأزمات التسويقية.....
222	خاتمة.....
229	قائمة المراجع.....
235	الملاحق.....

## مقدمة

إذا حاولنا الرجوع بتاريخ العالم إلى الوراء و سرنا عبره نحو وقتنا الحالي ، نجد أن حدوث الأزمات موغل في القدم ، و سداير تطور المجتمعات عبر العصور المتلاحقة ، فلا نجد حقبة تاريخية لم يتم وقوع أزمات معينة فيها ، منها ما تم إدارتها و التغلب عليها أو على الأقل تجاوزها و محي آثارها و منها ما تم الفشل في التغلب عليها و العجز عن الاستمرار من جراء ما تركته من آثار استحالة تجاوزها .

واكبت الأزمات بمختلف أنواعها تطور العالم و تعقده، و استمدت منه عوامل نشوئها حيث ترتب على ذلك تأثر الكيانات الإدارية بنتائج الأزمات التي تحدث داخل أو خارج حدودها و أهمية تعزيز تكاتف الأطراف المعنية للعمل من أجل تحويل مخاطر الأزمات إلى بذور لتحقيق النجاح .

لقد أصبح عالم اليوم بالنسبة للمؤسسات سوقا كبيرا متداخلا في علاقاته الاقتصادية والسياسية والإدارية و الاجتماعية فلا تستطيع الاستمرار بمنأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم، و من ثم فإن الأزمات التسويقية تلقي بثقلها على جميع المؤسسات و إن تباينت درجات تأثيرها و شدتها من مؤسسة لأخرى ، فالمؤسسة تعيش في عالم الأزمات التسويقية على اختلاف أنواعها و أسبابها ، و لا تعمل مؤسسة معينة دون أن تواجه في مسارها أزمة تسويقية من نوع ما و قلما نجد أزمة تسويقية معينة تحدث دون أن تدرج آثار معينة على المؤسسة أو محيطها الداخلي أو الخارجي .

شهد العالم تطورات و تقلبات كثيرة، أثرت على كافة المجالات و القطاعات منها القطاع الاقتصادي و التجاري ، فوجدت المؤسسات نفسها أمام أزمات و مواقف تشكل مخاطر لا حدود لها

تهدد استمرار المؤسسة في السوق خاصة باحتدام المنافسة فيه و بالتالي عليها أن تبحث عن زيادة قدراتها الذاتية لمواجهة مشاكلها و انتهاج المنهج الصحيح لإدارة الأزمات التي تتعرض لها.

تتعرض خطوات الكثير من المؤسسات و برامجها نحو التوسع و النمو و تعدد أنواع الأزمات التي قد تواجهها في محاولتها الوصول إلى تحقيق نسب ربحية إلى درجة يمكن أن تصل إلى عدم استمرارها في السوق.

و تتفاقم النتائج التي تخلفها الأزمات التسويقية فيما تحدثه من تغييرات مهمة في المؤسسة ذاتها أوفي نظرة المتعاملين معها من زبائن و عملاء و منافسين وموقعها في السوق الداخلية والخارجية.

تمس الأزمات التسويقية كل من المؤسسات ذات الثقل في السوق و المؤسسات الصغيرة لكن قوة المؤسسة و مكانتها في السوق و قدرتها التنافسية تحدث الفرق في شدة التأثير بالأزمة التسويقية، نتيجة تميز الإدارة في خبرتها للتصدي للأزمات التسويقية، و لصانع القرار و فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية دور هام بما يكتسبونه من خبرة في إتباع المنهجية العلمية في اتخاذ القرار المناسب مما قد يجنب المؤسسة أضراراً كبيرة.

تتعایش المؤسسات منذ إنشائها و خلال مراحل نموها و تطورها في عالم تحيط به الأزمات وتظهر فيه متتالية بين الفترة و الأخرى مما يؤثر على أسواقها، و باستعصاء الحلول في أغلب الأحيان تجد نفسها أمام حتمية مواجهة الفشل و ما يترتب عليه من تفاقم المشاكل التي تهدد استمرارها في ظل المنافسة المحتدمة، من هنا تتبع أهمية دراسة الأزمات التسويقية و خاصة في عصرنا هذا، المنتسم بالتعقيد والتطور الرهيب الذي لا يسمح بمهلة للهدوء و جمع الأفكار للترتيب و التخطيط لنشخيص الأزمات التسويقية وطرح الحلول و معالجتها، فعامل الوقت و ضغوط المنافسة يضاعفان المؤسسة في موقع صعب و متشابك لا تجد أمامها سوى خيارات محدودة غير متكاملة و غير أكيدة النتائج مما يجبرها على المخاطرة.

من خلال هذه الدراسة، سنحاول تقديم عرض للأداء الإستراتيجي للمؤسسة في مواجهة الأزمة التسويقية و ذلك بغية الوصول إلى طرق تحقيق أهدافها من خلال الأخذ بعين الاعتبار

إمكانياتها و بيئتها فالأزمات التي تحدث في المؤسسات هي نتيجة تحولات تطرأ على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة دون توقع لها.

و جوهر إدارة الأزمة هو حصاد النجاح الكامن داخل بذورها و هذا تظهر قدرة القائد المتأهب لإدارة الأزمة و هذا ما سنبرزه من خلال دراسة و تحليل دور القائد في إدارة الأزمة التسويقية، و كيف تكون أنماط سلوكه لصنع القرار الإستراتيجي لمواجهة الأزمة التسويقية كما سنعرض أساليب مواجهة الأزمة التسويقية بتحليلها و دور مختلف أقسام المؤسسة في التصدي لها.

كما سنحاول دراسة أساليب التوقي من الأزمات التسويقية و ذلك عن طريق البحث في كيفية تحقيق المؤسسة لنهج أن تكون مستعدة لمواجهة الأزمة بدل أن تكون مستهدفة.

و لفريق إدارة الأزمات مهام عديدة سنحاول تحليلها، كأداة من أدوات الوقاية من الأزمات التسويقية، حيث له أدوار عديدة و التي تعتبر وسائل و أدوات الوقاية من الأزمات التسويقية.

كما سنقوم بمحاولة عرض تجارب مؤسسات عالمية في مواجهة الأزمات التسويقية بمختلف أنواعها، و التي تعتبر نقاط مهمة في حياة هذه المؤسسات، لأنها كانت بشكل أو بآخر نقطة الوقوف على ما وصلت إليه المؤسسة و ما تصبوا إلى الوصول إليه بعد الأزمة، كما أنها تعتبر بالنسبة لنا تمهيدا للدخول في دراسة حالة المؤسسات الجزائرية ضمن عينة مختارة، تسمح لنا بإسقاط التجارب السابقة على تجارب المؤسسات الجزائرية و استنتاج الفروق و استخراج النتائج و الدروس للعبرة و اكتساب التجربة للمستقبل.

سنحاول النزول بالدراسة النظرية إلى أرض الواقع، حيث أن مخاطر الأزمات التسويقية تعود إلى أسباب معينة سنحاول البحث عنها مع تحليل آليات التعامل مع الأزمات في المؤسسات الجزائرية لمعرفة إلى أي حد هي مسعدة لذلك، و موقع الإعلام و الاتصال في التأثير على مجرى التحولات التي تحدثها الأزمة التسويقية و آثارها على المؤسسة و على محيطها.

سنحاول تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية ضمن عينة مختارة وسنحاول دراسة هذه المؤسسات بالبحث عن الأطراف المعنية في التعامل مع الأزمات التسويقية التي حدثت أو قد تحدث في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

من هذا المنطلق نتطلع إلى محاولة الإجابة عن " إلى أي مدى يمكن لإدارة الأزمة التسويقية أن تحول المؤسسة من مستهدفة إلى قادرة على المنافسة ؟ "

تتطلب منا الإجابة على هذا السؤال تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تعد الإجابة على كل منها مفاتيح للإجابة على الإشكالية الرئيسية السابقة وهذه الأسئلة هي:

1. ما مدى أهمية إدراك مفهوم الأزمة في تمكين المؤسسة من تجنب وقوع الأزمة التسويقية من خلال إدراكها للمفاهيم المشابهة في أعراضها للأزمة و التفرقة بينها؟
2. ما هي مراحل التنبؤ بالأزمات التسويقية و دور القيادة و العوامل المتدخلة في التعامل معها في سياق إدارتها ؟
3. هل للمؤسسة أن تتنبأ بحدوث الأزمة انطلاقاً من معرفة أبعادها و أسبابها وأعراضها ؟ أم على المؤسسة أن يكون لديها نظام لرصد إشارات الإنذار بحدوث الأزمات التسويقية ؟
4. هل تتجح إدارة توقي الأزمات التسويقية دائما في منع وقوع الأزمات التسويقية ؟
5. ما مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لمواجهة الأزمات التسويقية ؟

### فرضيات الدراسة :

تركز الدراسة على فرضيتين رئيسيتين مفاد الأولى أن الأزمة التسويقية لا تحدث فقط لأسباب تخص المؤسسة ولكن قد ترجع إلى أسباب خارجية. حيث يمكن أن تكون مستهدفة بالأزمة و هو ما يطلق عليه اسم الإدارة بالأزمات.

والثانية أنه يمكن باستخدام الأساليب و المذاهج العلمية لإدارة الأزمات أن تتحول المؤسسة من مستهدفة إلى قادرة على المنافسة.

## أهداف الدراسة :

1. محاولة فهم ماهية و أبعاد الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية .
2. محاولة تحليل و دراسة طرق و أساليب مواجهة الأزمات التسويقية .
3. محاولة دراسة أساليب التنبؤ و التوقي من الأزمات التسويقية .
4. محاولة تسليط الضوء على قسم مهم في كل مؤسسة و هو قسم التسويق ، و ما هي الأزمات التي تتعرض لها و تهددها بشكل خطير قد يؤدي إلى عدم استمرار نشاطها و من هنا نعتقد أن أهمية الدراسة تتمثل في محاولة تقديمها و الاجتهاد في محاولة اقتراح حلول لتفادي هذه الأزمات .
5. محاولة إبراز أهمية دراسة مزايج التنبؤ و اكتشاف الأزمة التسويقية قبل حدوثها أو في بداية ظهور أولى أعراضها و أساليب التوقي منها و تحويل المنظمة من مستهدفة إلى مستعدة لمواجهة الأزمة.
6. محاولة عرض رؤية لآليات إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة و هو أهم جزء في هذه الدراسة حيث نحاول من خلاله إبراز جهودنا المتواضعة بإشراف الأستاذ المشرف و ذلك بإعطاء نتائج يمكن تطبيقها في الميدان .

## أسباب اختيار الموضوع :

1. بدأ الشعور بالمشكلة بظهور أزمة الكاشير في مؤسسة تقع بمدينة سطيف شرق الجزائر و أزمة أنفلونزا الطيور التي أصابت العديد من دول العالم سنة 2006 و أزمة منع تسويق المنتجات الدنماركية في الدول العربية سنة 2006 بسبب إهانة الدين الإسلامي و المسلمين بالرسوم المستهزئة بالرسول الكريم فأصبحت أزمة المؤسسات التي تنتج نفس الصنف من المنتجات، مما جعلنا نقتنع أنه من واجبنا دراسة الأزمات بربطها بدراستنا في تخصص التسويق، و بدافع الفضول العلمي س نحاول تسليط الضوء على عدة أنواع من الأزمات التسويقية و كيف تمكنت المؤسسات من إدارة أزمتهما و حماية نفسها ومركزها في السوق ، تحت ظل المنافسة التي تعرفها المؤسسات و الأساليب المستخدمة في المنافسة منها وضع حواجز في طريق المؤسسات المنافسة المتمثلة في الأزمات المخططة أو ما نجده فيما سيأتي من الدراسة باسم الإدارة بالأزمات .

2. ثاني أهم الأسباب التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع لتقديمه كرسالة لنيل شهادة الماجستير هو أن المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة تقوم بإعداد دورات تدريبية لأهم إطاراتها لإعدادهم لمواجهة الأزمات التسويقية و تخصص مبالغ كبيرة لهذه الدورات، كما تقوم عدة جامعات دولية بإدراج مقياس دراسة الأزمات ضمن المقرر السنوي لمتابعة الدراسات العليا في شتى التخصصات، من هنا لمسنا مدى أهمية دراسة هذا الموضوع و ما ضرورته في المؤسسات الجزائرية فربما في المستقبل يمكن لمراكز التكوين و المعاهد أن تخصص في إعداد دورات تدريبية لتوقي و إدارة الأزمات بصفة عامة و التسويقية بصفة خاصة.

3. كما تم اختيارنا لهذا الموضوع بمساعدة و تشجيع الأستاذ المشرف حيث أنه على الرغم من كثرة العناوين التي قمنا بعرضها على الأستاذ وقع اختياره على بعض العناوين من بينها إدارة الأزمات التسويقية وهو أكثر المواضيع التي تحمسنا إليها مبدئياً و بالتالي شجعنا ميل الأستاذ المشرف للموضوع على اختياره بصفة نهائية ومحاولة الخوض في دراسته بقناعة تامة، سعياً لمحاولة المساهمة بما يمكن أن يستفاد منه من الناحية العلمية و التطبيقية و بالأخص لتقديم ثمرة جهد متواصل يمكن تطبيقه في الميدان و محاولة تقديم بحث يعالج جانب من الجوانب التي تتدرج ضمن تخصص التسويق.

## الدراسات السابقة

حسب محاولتنا لإجراء مسح ضد من إمكانياتنا الخاصة للبحث عن دراسات سابقة في موضوع دراستنا، فإننا لم نجد أي دراسات سابقة لدراستنا في هذا الموضوع.

## منهج الدراسة :

حاولنا الإعتماد على المنهج التحليلي لدراسة الموضوع و تقديم تفصيلات عن أهم جوانبه محاولين الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تغطية شاملة للجانب النظري فيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمات التسويقية ، فسنحاول تحليل مفهوم الأزمة التسويقية و مراحل تطورها و أنواعها ثم تحديد عناصر معالجة الأزمات التسويقية و كيفية إدارتها ، و ما هي الدروس المستفادة من حدوث الأزمة التسويقية .

كما سنعتمد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي للأزمة التسويقية التي سيتم التعامل معها من حيث أنها تتميز عن غيرها من الأزمات بأبعادها الزمانية و المكانية و البيئية.

حاولنا تصميم قائمة استقصائية باستشارة الأستاذ المشرف للنظر في مدى قدرتها على خدمة أهداف البحث لإجراء التعديلات عليها، يدور الاستقصاء حول مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتوقي وقوعها في أزمات تسويقية و درجة قوتها في مواجهتها إن حدثت.

### عينة الدراسة :

جرت الدراسة على عينة من المؤسسات واقعة في ولاية البليدة و ضواحي محافظة الجزائر الكبرى تم اختيارها على أساس وجود نشاط تسويقي أو تجاري بها ، و هي : مؤسسة مخابر فينوس لمواد التجميل ، المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مجمع بيمو للبسكويت ، مؤسسة صوادات للمنظفات ، مؤسسة ترافل لإنتاج مشتقات الحليب ، مؤسسة LAD PHARMA لإنتاج المستحضرات الطبية ، مؤسسة موبيتكس لصناعة الستائر ، مؤسسة بينقو لصناعة مواد التنظيف ، مؤسسة BMS Electronic للصناعات الإلكترونية و مؤسسة قهوة بخاري . و تم توزيع الاستبيان على مدير المؤسسة و مدراء و موظفي قسم التسويق أو القسم التجاري حسب الحالة في هذه المؤسسات حيث وزعنا مائة استبيان.

### حدود الدراسة :

سيجري تطبيق الدراسة ضمن الحدود المكانية للمؤسسات المختارة في العينة التي تم تحديدها في فترة زمنية تتوافق و فترة هذه الدراسة و ضمن معلومات محددة مسدقة من المدراء و الموظفين في المؤسسات ذاتها بناء على مدركاتهم العلمية للأزمة التسويقية، و هذا وفقا لمدى استعدادهم للتعاون للإجابة على أسئلتنا ضمن حدود مسؤولياتهم و صلاحياتهم الإدارية أما الحدود الزمانية للدراسة فتمتد على طول سنة 2006 ابتداء من شهر جوان.

## خطة الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية تم تقسيم العمل إلى مقدمة و خمسة فصول و خاتمة  
ففي الفصل الأول سنحاول دراسة و تحليل مفاهيم الأزمة بصفة عامة من حيث معناها الأدبي  
و العلمي و تمييزها عن المصطلحات المشابهة لها، ثم عرض خصائصها و أبعادها من آثار  
و ضحايا و تصنيف لها و تحليل أسباب الأزمات التسويقية منها المرتبطة بالمؤسسة و الأخرى  
الراجعة إلى محيطها و ملامح نشوئها.

أما الفصل الثاني سنحاول البحث عن مفهوم شامل لإدارة الأزمات التسويقية و تمييزه عن مفهوم  
الإدارة بالأزمات و هو تمهيد للدخول في دراسة شروط إدارة الأزمات التسويقية و مراحلها، كما  
سنحاول دراسة مرتكزات القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة التسويقية و أساليب مواجهة الأزمات  
التسويقية من إعداد و تخطيط و أدوات و وسائل و أساليب صنع القرار.

و في الفصل الثالث سنحاول قولبة كل ما توصلنا إليه في الفصلين السابقين لدراسة  
أساليب توقي الأزمات التسويقية ليتم تحويل المؤسسة من مستهدفة لمستعدة لمواجهة الأزمات  
و الجهود المطلوبة لذلك في مختلف أقسام المؤسسة و نشاطاتها و الأساليب المتبعة في ذلك و دور  
فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية في رصد إشارات الإنذار المبكرة و تجنيد المؤسسة  
من الوقوع في الأزمة كما سنحاول تحليل دور المعلومات في توقي الأزمات التسويقية من خلال  
نظام معلومات الأزمة التسويقية .

و قد وجدنا أنه من الضروري عرض نماذج لبعض الأزمات التسويقية و أساليب  
مواجهتها ، من خلال الفصل حاولنا الاجتهاد في البحث عن تجارب مؤسسات عالمية بغية  
دراستها و تحليلها و استنتاج مفاتيح النجاح في التصدي لها لتكون هذه التجارب تمهيدا لدخولنا  
في دراسة حالة المؤسسات الجزائرية .

سنقوم في الفصل الخامس بمحاولة تحليل البيانات المستقاة من نموذج حالة دراسية يجري  
تطبيقها ميدانيا بموجب استقصاء مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتتحول من مستهدفة لمستعدة  
للمنافسة تحت وطأ الأزمات التسويقية التي تهددها بفعل احتدام المنافسة في السوق و ما هي  
الأساليب و الأدوات و الخطط التي يراها المسؤولون في كل مؤسسة لتوقي أو علاج الأزمة عند

افتراض وقوعها ثم تتوج الدراسة برصد النتائج و التوصيات، يعقبها تدوين مراجع البحث والملاحق.

### صعوبات الدراسة :

لا يمكن لأي مجهود يبذل لإتمام عمل ما إلا و تواجهه صاحبه صعوبات، بقدر كثرتها و شدة صعوبة مواجهتها، يكتسب الجهد و العمل قدرا من الأهمية و يعطي صاحبه حافزا للتحدي و إتمام العمل و سنذكر ثلاث أهم صعوبات واجهناها:

1. شح المكتبات الوطنية و العربية بالمراجع التي تبحث بصفة خاصة في نفس موضوع دراستنا مما جعلنا نلجأ إلى الكتب الغربية الغير مترجمة حيث واجهنا صعوبة المحافظة على الأمانة العلمية في ترجمة بعض الفقرات حيث لسنا متخصصين في مجال الترجمة فزاد خوفنا من الإخلال بأهم ركائز البحث العلمي و هو الأمانة العلمية و بالتالي لازمنا هذا الخوف خلال مسار البحث مما صعب علينا جمع المعلومات حيث كنا نلجأ للمراجع الأجنبية غير المترجمة كآخر حل .

2. صعوبة إيجاد المؤسسات التي تقبل المساهمة في الإجابة على القائمة الاستقصائية ، فمن بين 30 مؤسسة قمنا بطرق أبوابها ، وافقت 10 مؤسسات بصعوبة و بعد جهد و عناء منا لإقناعها بأهمية الدراسة مما صعب علينا الوفاء بالجدول الزمني الذي حاولنا التقيد به لإتمام الدراسة .

3. صعوبة إجراء مسح شامل لكافة المكتبات الجامعية على مستوى التراب الوطني للحصول على عناوين الدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا إذا كانت متوفرة و هذا لغياب قاعد معلومات للبحوث و الرسائل الجامعية مما جعلنا نبحت فقط في الجامعات التي سمحت لنا إمكانياتنا الخاصة بالوصول إليها.

## الفصل 01:

### مدخل في المفاهيم و المصطلحات.

تقاجننا الأزمات بين لحظة و أخرى، بصفتها العرضية كنقطة تحولية في حياة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة في ظل عالم مليء بالأزمات وفق تنوعها، و جوانبها، و آثارها السلبية والإيجابية، و قد نستفيد من الأزمة و قد لا نستفيد منها، و تختلف مهارات التعامل مع الأزمات حسب الإمكانيات المتاحة، و كيفية توجيهها، و عادة ما نتداوب الأزمات بين لحظة و أخرى، و تأتي الأزمة لتنتهي إن عاجلا أو آجلا، و إذا ظلت بيننا أصبحت مشكلة أكثر منها أزمة و يعتبر الاعتراف بوجود الأزمة بداية جدية نحو حلها.

و يحاول الفكر المعاصر التوصل إلى نظريات، و مداخل و أفكار تساهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف و متغيرات العصر، و لم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات، و لكنها مجرد محاولات و مداخل و أطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة و قد بدأ هذا التفكير في منتصف الستينات.

و إن اختلفت أنواع الأزمات فإن أسبابها تتعدد و تختلف و من ثم تختلف الآثار المترتبة عليها، و أوجهها، و سنحاول في هذا الفصل إعطاء تعريف شامل لمفهوم الأزمة و تمييزه عن باقي المفاهيم المشابهة له، حيث سنحاول إلقاء الضوء على أسباب نشوئها و أنواعها و مراحلها و كيفية إدارتها مع التركيز بصفة رئيسية على الأزمة التسويقية التي تحدث في المؤسسات فتسبب لها مشكلات مع إيجاد أخطاء يصعب تصحيحها.

## 1.1. مفهوم الأزمة التسويقية و تمييزها عن المصطلحات المقاربة لها.

يعتبر مدخل إدارة الأزمات أحد مداخل الفكر الإداري الحديث الذي يختص بدراسة المواقف والتغيرات السريعة، و لازال الإسهام في هذا المجال محدود بما يتترك لنا الباب مفتوح لتحمل المسؤولية من أجل اكتمال صرح البنين الخاص بهذا المدخل الفريد لمحاولة التوصل في يوم من الأيام إلى أفكار جديدة يعتد بها بعد محاولة إثبات صحة فروضها.

يتعرض الفرد و الجماعة و المجتمع و المؤسسة... إلى مواقف حساسة حرجة و مؤلمة و تزداد حدة الألم كلما تجاهلنا و أهملنا تلك الإنذارات و الاستشارات المصاحبة، و قد ينجم عن الإهمال خطر الزوال ، و من هذا المنطلق نجد أن المواقف العارضة التي تصادف مؤسسات الأعمال تملي علينا التعامل مع جانبيين رئيسيين و هما :

- تهديد الكيان الإداري بسبب وقوع حادث مؤلم.
- البعد الزمني أو الوقت المسموح به للتعامل مع الموقف قبل أن تشدد حدته و يزداد ألمه، و يظهر خطره.

و إذا حاولنا استعراض خصائص و سمات المواقف الحرجة و الحساسة التي ستتعرض لها المؤسسة لوجدنا أنها نتيجة و سبب لعدم و سوء الصحة التنظيمية، و من أهم هذه السمات المميزة مايلي: [1] ص 60

- (1)-وقوع الحدث بصفة مفاجئة، حيث تسود ظاهرة عدم التأكد.
- (2)-يكون الحدث مصحوبا بخسائر مادية و معنوية.
- (3)-تشابك و تداخل العوامل و الاعتبارات الخاصة بالحدث.
- (4)-سيادة ظاهرة الخوف الطبيعي من الحدث و محاولات الهروب منه.
- (5)-عدم وضوح الرؤية، و القصور في تدفق المعلومات.
- (6)-إمكانية الاستفادة من هذا الموقف و اكتساب خبرة جديدة.
- (7)-يعتبر الموقف بمثابة نقطة تحول في حياة المؤسسة.
- (8)-يحمل الموقف بين طياته تحديات سافرة للإدارة للتعامل معه بفعالية.
- (9)-يؤدي الموقف العارض في كثير من الأحيان إلى وجود مشكلات دائمة، تفرز أزمات عرضية على مدار الوقت.

و في ضوء تلك السمات التي تعكس وجهة نظر الفكر المعاصر تجاه الموقف أو أحداث الأزمة يمكننا أن نورد التعاريف المختلفة التي تغطي مفهوم الأزمة من زوايا مختلفة كالآتي:

### 1.1.1.1. تعريف الأزمة التسويقية.

سنحاول تصنيف تعريف الأزمة وفقا لمعايير معينة، و هذا لاختلاف الزاوية التي تم النظر من خلالها للأزمة.

#### 1.1.1.1.1. التعريف الذي يركز على خصائص الأزمة .

يعرف محسن أحمد الخضيرى [2] ص53 الأزمة بأنها " موقف و حالة يواجهها متخذ القرار في كيان الإدارة التسويقية في المؤسسة تتلاحق فيها الأحداث و تتشابك معها الأسباب بالنتائج و يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية".

و للأزمة التسويقية بهذا المنطق العلمي خصائص أساسية تتمثل في المفاجأة، التعقيد والتشابك، نقص المعلومات و التهديد.

#### 2.1.1.1.1. التعريف الذي يركز على عناصر الأزمة

و يعرفها الأستاذ عماد جاد في كتابه أنها: "موقف يشكل تهديدا أساسيا لقيم صانع القرار و يتطلب اتخاذ القرار في فترة وجيزة للغاية" [3].

و من هنا نجد أن عناصر الأزمة تنحصر في موقف مفاجيء، تهديد قيم صانع القرار واتخاذ قرار في فترة وجيزة.

#### 3.1.1.1.1. التعريف الذي يركز على مظاهر الأزمة.

و في تعريف آخر للأزمة يرى الأستاذ عاطف عبيد [4] ص12 أن مصطلحات الخطر والأزمة والكارثة هي ظاهرة واحدة تتصف بالحقائق التالية:

1. أن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة و متسارعة.

2. تسبب في بدايتها صدمة و درجة عالية من التوتر مما يضعف من إمكانيات الفعل لمواجهتها.
3. أن تصاعدها المفاجئ و نقص المعلومات يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.
4. لما كانت الكارثة أو الأزمة تمثل تهديدا للإنسان و ممتلكاته فإن مجابتهها تمثل تحديا لولاة الأمر أو القادة في المؤسسة.
5. أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في المكافآت والإمكانيات و حسن توظيفها.
6. أن مواجهتها تستوجب إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها و ما يتصل بذلك من تقنيات.

#### 4.1.1.1. التعريف الذي يركز على نتائج الأزمة.

بينما يرى الفقهاء و منهم Homly [5] ص149 أن مفهوم الأزمة يعني: "نقطة تحول في مرض أو حياة أو تاريخ و هي وقت الصعاب و القلق و الخطر على المستقبل بما يستلزم اتخاذ قرار محدد".

و يرى Artur.N gilbert و Paul gordon lauren [6] ص642 الأزمة بأنها " تحدث فجأة و تطالب القادة بقرارات سريعة تحت ضغط شديد و مهددة للمصالح الحيوية". و يرى Laurence barton في كتابه: " أن الأزمة حدث كبير لا يمكن التنبؤ به و يحتمل أن يكون له نتائج سلبية" [7] ص124.

في تعريف للأستاذ أحمد عامر [8] ص3 فإن : " الأزمة هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضعيف و في ظروف عدم التأكد و ذلك حتى لا تنفجر الأزمة".

#### 5.1.1.1. التعريف الذي يركز على شروط الأزمة

و في تعريف للأستاذ محمد رشاد الحملوي [9] ص17 للأزمة رأى أنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام و عليه يتطلب وجود الأزمة شرطين:

أولهما: يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل.

و ثانيهما: تصبِح الافتراضات و المسلمات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة موضعا للتحدي".

و في ضوء ما سبق من تعريفات مختلفة لمفهوم الأزمة فإنه يلاحظ أن هناك اتفاقا على أن للأزمة العديد من المقومات و مختلفة الجوانب و تكشف عن تحول فجائي في مسار السلوك المعتاد ويؤدي بالتالي إلى ارتباك لدى القيادة التي تواجه الحدث، و من ثم يتطلب الأمر من القيادة، السيطرة على الموقف في وقت محدود و بشكل عاجل مما يخفف من حدة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، وأن نجاح هذه المواجهة يتوقف على سلامة الاتصالات و دقتها و تدفق المعلومات.

إن المعنى الأصلي الدقيق لكلمة أزمة يشير إلى أنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة و عنف و مدته الزمنية قصيرة [10] ص 11، من خلال هذا التعريف نفهم أن الأزمة التسويقية هي موقف مفاجئ تواجه المؤسسة فيه إثارة لقسم التسويق فيها بحيث يكون غير متوقع ويتمثل عنف هذا الحدث في أنه يؤثر على مبيعات المؤسسة و على قطاعها السوقي بحيث يهدد استمرار النشاط فيه قد يؤدي بها إلى فقدان زبائنها.

نلاحظ في التعريف السابق أن هناك إشارة إلى كون مدة الحدث الذي يؤدي إلى الأزمة قصيرة وهذا ما يختلف فيه مع تعريف مايكل بريتش [10] ص 11 حيث يرى أنها ليست بالضرورة أن تكون قصيرة بل تمتد إلى عدة أشهر بكل إثارته و جوها.

و الأصل اليوناني لكلمة CRESIS هو نقطة التحول أو نقطة القرار و هي بالصدنية مكونة من حرفين، حرف يرمز للخطر و هو في ميدان التسويق خطر المنافسة، خطر تقلب رغبات و أذواق المستهلكين و خطر البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و الحرف الآخر يرمز للفرصة و هي البدائل التسويقية المتاحة للمؤسسة لتستغلها في مزيجها التسويقي فتعتبر فرصة لها.

و يرى هايمان [10] ص 81 أنها الموقف الذي يهدد الغاية العليا لوحددة صنع القرار في ظل ضيق الوقت المتيسر و تحمل عنصر المفاجأة بإسقاط هذا التعريف على ميدان التسويق

نفهم أن الأزمة التسويقية هي موقف يهدد أهداف المؤسسة و التي تتمثل في قيادة السوق و الريادة فيه واكتساب أكبر حصة سوقية والاستمرار و هذا ما يهدد وحدة صنع القرار في ظل ضيق الوقت لأن على المؤسسة حماية سمعتها ومكانتها في السوق بأسرع ما يمكن و أن تخرج بسرعة من الصدمة و المفاجأة و بالتالي فإن الأزمة هي لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها و تمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد و اختلاط الأسباب بالنتائج.[11] ص123

فالأزمة التسويقية تضع المؤسسة في وضع حرج، حيث تطرح أمامها مشكلة كيفية المحافظة على وضعها في السوق و سمعتها و زبائنها و بالتالي أمام متخذ القرار مهمة اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تخرج المؤسسة من أزمته التسويقية، فيجد نفسه أمام حالة من عدم التأكد حيث تختلط أسباب الأزمة التسويقية و التي قد تكون ركود المنتجات في السوق أو تغير أذواق المستهلكين أو شدة المنافسة و ظهور منافسين جدد حيث أن هذه الأسباب قد تكون أيضا نتائج للأزمة التي تقع فيها المؤسسة.

و قدم كارل سلايكي [12] ص123 تعريفا للأزمة بأنها : حالة مؤقتة من الاضطراب و من اختلال التنظيم بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات كما تتميز بما تتطوي عليه تلك الحالة من إمكانيات لحدوث نواتج أو مرتبات موجبة أو سالبة بشكل جذري[12] ص23 ، تركيز غالبيتها على جانب دون الآخر، سواء في تحديد مقوماتها أو أسلوب المعالجة.

من خلال التعاريف السابقة نحاول أن نستخلص تعريفا شاملا لمفهوم الأزمة التسويقية، يعبر عن طبيعة العلاقة بين القيادة و الأزمة من جانب و من جانب آخر يوضح مدى أهمية صنع و اتخاذ القرار في ظروف صعبة و غير يقينية، و بالتالي يمكن صياغة هذا التعريف على النحو التالي :

الأزمة التسويقية هي موقف خارج سيطرة المؤسسة، و تحول مفاجئ عن المسار المعتاد للنشاط التسويقي، مما يؤدي إلى خلل في المبيعات أو في قطاع السوق الخاص بالمؤسسة حيث يهدد استمرارها و يؤثر على النظام العام في بيئتها الداخلية و الخارجية، مما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة و سريعة في ظل محدودية المعلومات و المفاجأة و ضيق الوقت المقترن بالتهديد.

في بداية محاولتنا لمعرفة مفهوم الأزمة و ضبط معناها و جدنا أنه كثيرا ما يتشابه مع عدة مفاهيم أخرى مقارنة في معناها معنى الأزمة فتداخلت و تتداخل معها، نظرا لاشتراك جميع المصطلحات في سمة أساسية و هي الحاجة إلى الإدارة.

و محاولة لبيان و تمييز مفهوم الأزمة، سنحاول أن نورد بعض المعاني لمجموعة من المصطلحات و المفاهيم و ذلك على النحو التالي:

### 2.1.1. محاولة التمييز بين الأزمة و المصطلحات المقاربة لها.

سنحاول في هذا المبحث التمييز بين مفهوم الأزمة و بعض المفاهيم الأخرى الشائعة، والتي وجدنا أنها تقترب من الأزمة في بعض الخصائص المشتركة و هذا لأن هذه المفاهيم المتشابهة تستخدم لأمر عديدة و مختلفة، لكن في حقيقة الأمر خلال محاولتنا الفصل بين الأزمة و المفاهيم الأخرى المقاربة لها وجدنا أن هناك نقاطا دقيقة تحدث الفرق بين مفهوم الأزمة و المفاهيم الأخرى حيث سنذكر أهمها و أقربها فيما يلي:

#### 1.2.1.1. التمييز بين الأزمة و المشكلة.

في محاولتنا للتمييز بين الأزمة و المشكلة، تشابه علينا مفهوم المشكلة و مفهوم الأزمة لأسباب راجعة إلى القواسم المشتركة بين المفهومين من حيث عنصر الغموض و حالة عدم التوازن أو التناسق والخلل اللذان يحدثهما في أداء الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و اتخاذ قرارات، و هما كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه مما يؤثر على المؤسسات ، و يهدد بقائها، و بالتالي من المفيد التفريق بين المفهومين.

فالمشكلة مرحلة من مراحل الأزمة و لكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها [13] ص122 حيث تعتبر باعث رئيسي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنها تحتاج إلى جهد كبير و منظم بصدد التعامل معها. حيث أنها عائق أو مانع يحول بين الفرد و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.

المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، فهي تؤدي إلى حالة عدم التوازن للأجهزة النفسية للفرد مما يؤدي إلى عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة و التفكير تأخذ

شكل العلاقة ذات اتجاه أحادي، تبدأ بالمشكلة و تنتهي بالتفكير و العلاقة بين المشكلة و الأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة تكون سبب الأزمة، و لكنها تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وتقرض المشكلة ضغطها على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث أنها تشكل تهديدا لحياته و لأمنه و لاستقراره و لأهدافه في الحياة [12] ص 246 و نورد العناصر التي تفرق بين الأزمة و المشكلة فيما يلي:

### (1) - التنبؤ :

إن كثيرا من المشاكل من الممكن التنبؤ بها، حيث تقع ضمن مهمة الرقابة التنبؤية و من ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل سواء بمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية، أما بالنسبة للأزمات فإن كثيرا منها أو معظمها لا يمكن التنبؤ بها كما أن عنصر المفاجأة هو العامل المسيطر على حدوثها ونتائجها [14] ص 105. و نشير إلى أن عملية التنبؤ تنتمي إلى ما يسمى بالرقابة الإستراتيجية، و هذا فيما يخص عملية التنبؤ المرتبطة بالأزمات.

### (2) - النتائج :

هناك عوامل و مقدمات أو معوقات معينة تحدث في المؤسسة أو في محيطها تكون سببا في إنتاج المشكلة و بالتالي فإن المشكلات هي دائما ناتج لعوامل أو مقدمات أو معوقات [14] ص 249 أما الأزمات فهي ليست دائما نتيجة لعوامل سابقة حيث أنها في معظم الحالات هي أحداث تقع في دائرة عدم اليقين تنتج آثار سلبية مدمرة [14] ص 249 .

### (3) - الشكل :

في الوقت الذي يوجد فيه أشكال كثيرة للأحداث ، فإن بعضها لا يحدث بشكل فجائي كما أنه من الممكن توقع حدوثها ، إلا أنها تعتبر أزمات حيث تؤثر على المؤسسة أو العملاء أو حملة الأسهم ، فالأزمة قد تأخذ شكل المشكلة من حيث الخصائص و السبب و النتيجة في بعض الأحيان [14] لكنها ليست بذاتها المشكلة حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن الباعث الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها و تحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها ، وقد يؤدي إلى نشوء أزمة لكنها ليست بذاتها أزمة [10] ص 249

#### (4)- الأحداث :

نجد أن هناك الكثير من الأحداث التي لا تحدث بصدفة مفاجئة و إنما بالإمكان التنبؤ بحدوثها فتؤثر على حياة المؤسسة و كذا على حياة الأشخاص ذوي الصلة بهذه الأحداث وبالتالي تصبح المشكلة التي حدثت بصدفة فجائية و تتطلب إيجاد حل لها ، أزمة في حياة من أصابتهم و هنا تلتقي الأزمة بالمشكلة من حيث الحدث الذي حول المشكلة الواقعة في هيكل معين إلى أزمة لدى الأطراف الذين أصابتهم المشكلة .

#### (5)- إمكانية السيطرة :

هناك أحداث تهدد استمرار المؤسسات، أو تكون سببا مباشرا في فناء الناس سواء ارتبطت بالسلع أو انفجار المؤسسات أو سقوط البورصات و كل حدث لا يمكن السيطرة عليه تقع كلها في دائرة الأزمات [14] ص 11 .

#### (6)- الآثار :

نجد في طي كل أزمة بذورا للنجاح أو الفشل ، و كل أزمة قد تحتوي أو تنتج آثار إيجابية أو أسسا للنجاح كما تحتوي أيضا على أسباب للفشل [14] ص 250 أما المشكلة فهي الحاجز الذي ينتج الفشل بآثاره السلبية و بالتصدي لها و إيجاد الحلول لها نجد طريقا للنجاح .

### 2.2.1.1. التمييز بين الأزمة و الكارثة :

عند محاولتنا إيجاد نقطة التمييز بين المفهومين ، وجدنا أن الأزمة قد تنجم عن حدوث كارثة لكن هذه الأخيرة ليست بحد ذاتها الأزمة ، تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا [11] ص 251 إذا فهي عبارة عن النقطة التي تنفجر منها الأزمة ، وتستخدم المعايير التالية لإظهار التمييز بين الأزمة و الكارثة :

#### (1)- الزمان و المكان :

تحدد الكارثة في زمان معين و مكان محدد ، تكون نتيجتها تعرض المجتمع بأكمله أجزء منه إلى أخطار و خسائر تربك حياته و تعطل استمرارها أما الأزمة فقد تحدث بعد الكارثة أي امتداد الكارثة في الزمان و المكان يحدث الأزمة ، و يكون ذلك عندما يفشل أعضاء المؤسسة

في تقليل الخسائر فتمتد إلى مساحة أكبر من أن تستطيع المؤسسة احتوائها و بالتالي تقع الأزمة أو تبدأ عند عتبة الفشل في التصدي للكارثة و الحد من أثارها .

## (2) - التنبؤ:

تتبع التحديات التي تفرضها الكوارث من طبيعتها المفاجئة و ما ينتج عن ذلك صعوبة التنبؤ بها و بحجمها و أبعادها، فهي ظاهرة افتراضية يصعب التنبؤ بها [15] ص70 و هذا وجه الشبه بين الكارثة و الأزمة في صعوبة التنبؤ بوقوعها، أما نقطة الاختلاف بينهما هي أن الأزمة تتطوي على مجهولات كثيرة و اختلاط الأسباب بالنتائج فيها، أما الكارثة فتكون معروفة السبب و واضحة النتائج أو على الأقل ممكن التوقع لنتائجها انطلاقا من أسباب وقوعها أو رقعة امتدادها.

## (3) - الامتداد:

يتوقف امتداد الكارثة في الزمان و المكان بمجرد انتهاء مسبباتها فتبقى آثار الكارثة وليست الكارثة ذاتها، أما الأزمة فهي من آثار الكارثة و قد تمتد عبر الزمان و المكان و قد تنتج امتدادات للأزمة ذاتها بإنتاج أزمات أخرى فتبقى الأزمة ممتدة إلى إيجاد حل لإيقافها.

فالأزمة هي أحداث قد تستمر في التراكم و التضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء في النظام و من ثم تتأثر الأنشطة و العمليات الحالية للنظام و قد يمتد ذلك ليؤثر على مستقبل النظام بأكمله [11] ص108 عكس الكارثة التي يحددها الزمان و المكان، و بالتالي يتم التعامل مع الكارثة وفقهما.

### 3.2.1.1. التمييز بين الأزمة و الصراع

مفهوم الصراع متشعب الأبعاد و الاتجاهات و الأطراف حيث نجد فيه تعارضا في المصالح بين طرفين أو عدة أطراف حول موضوع واحد أو عدة مواضيع فهو يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم [10] ص81 و نستعرض نقاط التمييز في المعايير التالية:

## (1)- من حيث الزمن:

الأزمة هي مرحلة من مراحل الصراع أو درجة منه حيث أن احتدام الصراع و تواصله عبر الزمن يولد أزمة، و الأزمة تتج عن الصراع تتواصل تعقيدا، طالما أن أطرافه لم يتوصلوا إلى أرضية اتفاق أو نقطة تجمع مصالحهما .

## (2)- من حيث الأطراف :

تتعدد الأطراف الداخلة في الصراع و قد تفوق الاثنين، و يكون موضوع الصراع مهما تعدد وتشعب مشترك بين أطرافه حيث أن حل الصراع يتطلب رضا الأطراف ، أما أطراف الأزمة فقد يكونوا أطراف ذوي علاقة مباشرة أو غير مباشرة و حل الأزمة لا يعني بالضرورة إرضاء كل الأطراف الداخليين فيها أو ذوي العلاقة و إنما هو إنهاء وضع كان قد يؤدي إلى كارثة.

و نفرق بين الأزمة و الصراع في أن الأزمة ناتجة عن الصراع لا نجد فيها تعارض إرادة طرفين أو أكثر و إنما تكون الأزمة في محيط الأطراف حيث تتعدى أطراف الصراع إلى كل ما يتأثر بهؤلاء الأطراف و بالتالي تحدث الأزمة.

### 4.2.1.1. التمييز بين الأزمة و الحادث .

الحادث شيء فجائي تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه و قد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا و إنما تكون فقد أحد نتائجه [10] ص10 حيث هو الخلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله و الفرق الأساسي بين الأزمة و الحادث هو أن الحادث يكون ماديا ملموسا أما الأزمة فيمكن أن تكون محسوسة ومدركة الشواهد، كما أن الحادث يتم بسرعة حدوث و الانقضاء أما الأزمة فقد تدوم و تطول طالما لم يوجد لها حل فعال و من كل ما سبق يمكن تمييز الأزمة حسب المعايير التالية:

### (1)-من حيث التراكم و الاستمرار.

تزايد و تراكم مستمر لأحداث و أمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله [10] ص11، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم و التضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء من النظام، و من ثم تتأثر الأنشطة و العمليات الحالية للنظام، و قد يمتد تأثير ذلك ليؤثر على مستقبل النظام بأكمله. [10] ص11

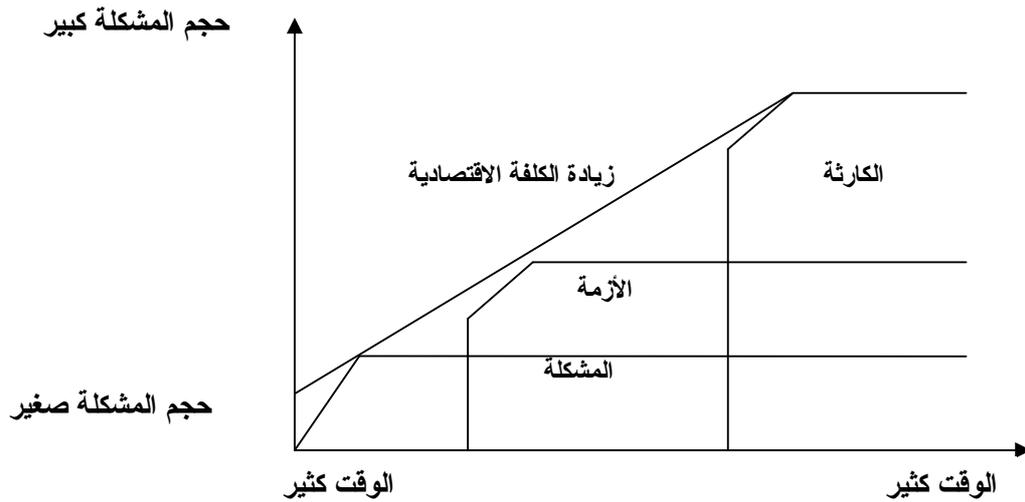
## (2)-من حيث التأثير:

التأثير الشديد على أطراف أخرى داخل النظام أو خارجه ماديا و نفسيا و سلوكيا [16] ص 11 وهي بإيجاز كل موقف يحتمل أن يحصل فيه كل تغيير في الأسباب إلى تغيير مفاجئ و حاد في النتائج.

كما يمكننا أن نبرز النقاط التي تلتقي فيها الأزمة مع المواقف الأخرى التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة فيما يلي: [10] ص 11

- 1- أن مصدرها يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث تتسارع و تتتابع.
- 2- أنها تضعف من إمكانيات الفعل لمواجهتها لما تسببه في بدايتها من صدمات و توتر بدرجة عالية.
- 3- أن تصاعدها بشكل مفاجئ و نقص المعلومات يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.
- 4- تمثل تهديدا للإنسان و ممتلكاته أو للمؤسسة و استمرارها و بالتالي مجابهتها.
- 5- تمثل تحديا لولاية الأمر في المؤسسة أو البلد المصاب بالأزمة أو الكارثة أو الصدمة.
- 6- أن مواجهتها تستوجب إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها و ما يتصل بذلك من تقنيات.
- 7- تستدعي مواجهتها درجة عالية من التحكم في المكافآت و الإمكانيات و حسن توظيفها.

و يمكن تمثيل هذه النقاط في العلاقة الخطية التالية كما هو موضح في الشكل رقم 1



الشكل رقم 01 : العلاقة بين حجم المشكلة و الوقت [12] ص 121

من خلال الشكل أعلاه، يمكن أن نرى أن للمشكلة ثلاثة مستويات بوضعها الحالي من حيث الحجم و لكن بمرور الوقت تتحول المشكلة إلى أزمة ثم تتحول إلى كارثة، و بالتالي فإن القيمة و الكلفة الاقتصادية تأخذ المنحنى التصاعدي بالانتقال من مرحلة إلى أخرى.

### 3.1.1. خصائص الأزمة :

- 1- تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص أهمها: [12] ص 122
- (1)- منبهة : فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام إلى المؤسسة.
- (2)- مهددة : للمجتمع أو العاملين في المؤسسة و قد يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية لها .
- (3)- لا يمكن التحكم فيها : مثل الاضطرابات التي تجعل الموقف خارج نطاق تحكم الإدارة فترة من الوقت .
- (4)- الاستجابة السريعة: إذا توفرت العناصر الثلاثة السابقة فإنه يستلزم الاستجابة الفورية للحدث الأزموي.

كما تتميز الأزمة بكونها تتضمن مجموعة من العناصر يمكن الإشارة إليها في ما

يلي: [15] ص 12

- (1)- عنصر المفاجأة: و استقطابها للاهتمام لدى المؤسسة و الأفراد، حيث تقوم المفاجأة بدور هام مشكلة أحد العناصر الأزمة التسويقية، فهي غير متوقعة مما يؤدي إلى ظهور حالة اهتمام مفاجيء، و في ظل هذه الظروف قد يفقد رجل التسويق قدرته على التفكير السليم.
- (2)- التعقيد و التشابك و التداخل: تتميز الأزمة التسويقية بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، لأن لها أسبابها و عناصرها و عواملها و الظروف المحيطة بها كلها لتكون الأزمة التسويقية تأخذ شكل السقوط في السوق مثل نقص سلع تموينية بطريقة مفاجئة.
- (3)- نقص المعلومات : من خصائص الأزمة التسويقية نقص المعلومات لدى رجل التسويق ، حيث تسود ظروف عدم التأكد و نقص المعلومات التسويقية و مدير التسويق في المؤسسة يعمل في جو من الريبة و الشك و الغموض و عدم وضوح الرؤية .
- (4)- ضغط الوقت : حيث تزيد الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة و سريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاحه ، و بالتالي يجب اختيار أحد أو كل البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها .

- (5)- تستدعي مواجهتها الحيد عن الأنماط المألوفة: و ابتكار نظم أو مزيج تسويقي يمكن المؤسسة من مواجهة الظروف الجديدة المفاجئة ، مع درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانيات و حسن توظيفها بدرجة عالية من الإتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق بين قسم التسويق و الأقسام الأخرى كالتموين و الإنتاج و كل الأطراف ذات العلاقة .
- (6)- الخوف و القلق : تؤدي الأزمة التسويقية إلى حالة من الخوف و القلق من إمكانية فقدان مركز المؤسسة في السوق ، و فقدانها لربائنها و بالتالي فإن الخوف و القلق قد يؤديان إلى تقييد التفكير .

## 2.1. أبعاد الأزمة التسويقية .

تتعدد الأزمات التسويقية بتعدد و تباين و تدوع و تداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و التي تعتبر بيئة للمؤسسة و التي تتمثل في :

### 1.2.1. آثار و انعكاسات الأزمة التسويقية

من آثار و انعكاسات الأزمة التسويقية على المؤسسة من خلال الأبعاد التالية :

[14]ص121

### 1.1.2.1. الأبعاد المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة :

- (1)- البعد المرتبط بالسلع و المنتجات أو الخدمات: و التي تكون موضع التسويق في المؤسسة و هو أول بعد حيث يرتبط بالأزمة التسويقية و يتأثر بها حين تسبب ركود المبيعات.
- (2)- البعد المرتبط بالأفراد: و هم أفراد المؤسسة من هم تابعين لهيكلها التنظيمي و العاملين و المسؤولين و القادة، الذين تمسهم الأزمة التسويقية و تحدث فيهم القلق و الخوف.
- (3)- البعد الناشئ عن حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل المؤسسة أو خارجها: و هي أخطاء قد تحدث بقصد أو بغير قصد داخل المؤسسة من طرف أفرادها أو خارج المؤسسة من طرف أفراد مؤثرين فيها ، رغم أنهم خارجها ، و هو ما يحدث أزمة تسويقية ناتجة عن تصرف غير رشيد سببه السرعة في التصرف بدون حسن تقدير للمواقف المتعلقة بالمزيج التسويقي أو بالوظيفة التسويقية ككل.
- (4)- البعد المرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة: بيئة المؤسسة تتأثر من الداخل بالأزمة التسويقية لما يحدث بها من اضطرابات و اختلالات.

### 2.1.2.1. الأبعاد المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة :

- (1)- البعد الطبيعي المرتبط بالبيئة: فالأزمة التسويقية تحتوي البعد الطبيعي و البيئي ، فإذا حدثت مثلا كوارث طبيعية أو اضطرابات فإن توزيع السلع يتوقف في مناطق عديدة و بالتالي تحدث ركودا في المبيعات فلا تسوق المؤسسة منتجاتها ، و إذا طالت هذه الظروف الطبيعية تتسبب في أزمة تسويقية مما يكسبها البعد الطبيعي المرتبط بحالة البيئة
- (2)- البعد المرتبط بالاقتصاد أو النظام و الحياة الاقتصادية : و هو أكثر أبعاد الأزمة التسويقية تأثرا بها حيث أن أي أزمة تسويقية تحدث في المؤسسة بأي شكل من الأشكال تحدث في الاقتصاد أو النظام اهتزازا و خللا .
- (3)- البعد المرتبط بالتكنولوجيا : و هي الأزمة التسويقية التي يكون سببها مرتبط بالتكنولوجيا، كالأخطاء في التحكم بالآلات الجديدة أو ذات تقنية حديثة أو سبب سوء البرمجة و الخطأ فيها كحالة الأزمة التي وقعت فيها شركة بيبسي بالفلبين حيث كان الخطأ في برمجة الآلة لطبع الأرقام على أغلفة الزجاجات، التي تدخل ضمن حملة تنشيط المبيعات و ترويج للمنتجات، أحدثت أزمة تسويقية هددت المؤسسة بفقد قطاع السوق في الفلبين و كادت أن تتعدى إلى خارج الفلبين و هذا المثال سنحاول عرضه بشكل مفصل في جزء من أجزاء الدراسة.

### 2.2.1. ضحايا الأزمة التسويقية .

- تخلف الأزمة التسويقية ضحايا تؤثر و بصورة عميقة بالنسبة للبعض على كل من لهم علاقة بالمؤسسة ، و سنحاول فيما يلي عرض ضحايا الأزمة و أثرها عليهم : [17] ص 123
- (1)- المبيعات: قد يصاب العملاء بصدمة لو أن المؤسسة كانت تنتج منتجا إستهلاكيا وتعرض المنتج نفسه للهجوم ، يمكن أن تصاب المبيعات بالشلل و المثال على ذلك، أن السيارة شيفروليه كورفير الصغيرة و التي تعد قطعة هندسية مبتكرة تعرضت لضربة قاضية أودت بحياتها في السوق عندما نشر " رالف نادر " كتابه : غير آمنة عند أي سرعة .
  - (2)- الموظفون: أما الموظفون العاملون عند كل مستوى من مستويات المؤسسة فتقع الأزمة على رؤوسهم وقع الصاعقة، فيفقدون الإحساس بالغاية المشتركة و التلاحم.
  - (3)- الإدارة: يستشعر رجال الإدارة الضغط في المواقف التي يعجزون فيها عن إدارة الأزمة التسويقية حيث أن العجز يهدد مستقبلهم المهني .
  - (4)- الدائنين و المؤسسات المالية : تصدر أسوء ردود الفعل عادة عن الدائنين و مؤسسات الإقراض ، فهم يريدون معرفة السبب في عدم إبلاغهم بالمشكلات مبكرا ، و هذا سؤال

وجيه و لكنه لا يفيد ما أن تصير الأزمة حقيقة واقعة ، وتبحث الإدارة التسويقية عن هذه النقطة عن العون ، غير أن الدائنين يلزم إرضائهم إذا كان الهيكل المالي للمؤسسة معتمدا عليهم و هذا ما يحدث عادة .

(5)-الموردون و العملاء : ثمة أطراف أخرى تتأثر بالأزمة و تعتبر من ضحاياها ، هم الموردون و العملاء المتعاملون مع المؤسسة حيث يظلون متعاطفين معها حتى نقطة ما ، لأنهم يرغبون في مواصلة العمل مع المؤسسة ، و هم يتظاهرون بالولاء، و لكن إذا أمعنا النظر فسوف نرى أنهم مستعدون لمواجهة تدهور المؤسسة أو توقف نشاطها و هذا لحماية مصالحهم التي لدى المؤسسة .

إن ضحايا الأزمة يكونون متوترون بشدة لأن مصالحتهم مهددة ، و النجاة الشخصية تصبح ذات أهمية قصوى ، و يكون إيجاد حلول صعبا لأن المشكلات لا تكون واضحة تماما دائما ، كما يصعب أيضا الحصول على معلومات جيدة عما يجري لأن الجانب الأكبر من الأخبار التي يتم تناقلها يكون مصطحبا بالمشاعر و الانفعالات ، والبيانات الجيدة المتاحة خاضعة لتفسيرات متباينة ، إن القيم تتصادم ، و الاختلافات الإدارية التي طالما نحيث جانبا أوقضي عليها في الماضي بفضل تضافر جهود الجميع في سبيل بلوغ أهداف محددة أو للقضاء على منافس مشترك تبدأ في الظهور و تشتغل معها الصراعات الداخلية لقد أضحت الأهداف الآن غير واضحة و متناقضة و مشتتة .

إن القيود التي عوقت المؤسسة في الماضي مثل الافتقار لرأس المال و أوجه القصور الإداري و المنافسة القوية في السوق و اللوائح و القوانين التجارية الصارمة تصبح الآن عقبات هائلة ، و يتعين على الإدارة دائما أن ترشد استخدام الوقت والموارد و لكن عندما يسود الفزع تبدو القيود و المحددات أكثر صرامة و قسوة علاوة على ذلك ، فإن المؤسسة تتعرض في أغلب الأحيان لحالة من إنهيار احترام الزبائن و المستهلكين و المتعاملين لعلامة المؤسسة ، فيبدوون في التشكيك في أمور كانت تعتبر من المميزات التنافسية للمؤسسة فيما مضى .

### 3.2.1. تصنيف الأزمات التسويقية و أنواعها .

يمكن أن نصنف الأزمات التسويقية باستخدام عدة معايير كما يلي:

#### 1.3.2.1 تصنيف الأزمات التسويقية و فئاتها .

##### 1.1.3.2.1. تصنيف الأزمات :

لكي نفهم أزمة ما و آثارها ، من المفيد أن يكون هناك معايير يمكن بواسطتها التصنيف والتعرف على القوى المؤثرة ، و تتمثل العوامل الرئيسية الأربعة المتصلة بوضع التصنيفات فيمايلي :

- البعد : حجم المصالح المعرضة للمخاطرة
- التحكم و السيطرة : قدرت التأثير على البيئة التسويقية .
- كم الوقت المتاح لممارسة المناورة .
- الخيارات : عدد وجود الاختيارات و البدائل .

إن الطريقة التي ترتبط بها هذه العوامل ببعضها تملئ أدوات الإدارة التسويقية التي ينبغي استخدامها ، و يمكننا أن نمثل هذه العوامل بيانيا على مصفوفة لتصنيف الأزمات التسويقية ، حيث سنقوم في البداية بفحص العلاقة بين حجم أو شدة المتاعب المتنبأ بها و قدرة الإدارة على التأثير على بيئتها .

هناك أسس تصنيف أخرى للأزمات و التي سنحاول ذكرها في النقاط التالية : [10]ص18

(1)-حسب المجال: و نجد في هذا المعيار الأزمات التسويقية في مجالات عديدة

منها التسويق الاقتصادي و هو ما يهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية أي الهدف تجاري مالي بحت. و هناك التسويق الاجتماعي ، فقد تحدث أزمة تسويقية اجتماعية حيث تكون المؤسسة على سبيل المثال تسوق منتج خدمة للمجتمع فإن وقعت في أزمة تسويقية فإنها تصنف في المجال الاجتماعي .

(2)-حسب القطاع و النشاط: هناك أزمات تسويق السلع و المنتجات سواء كانت

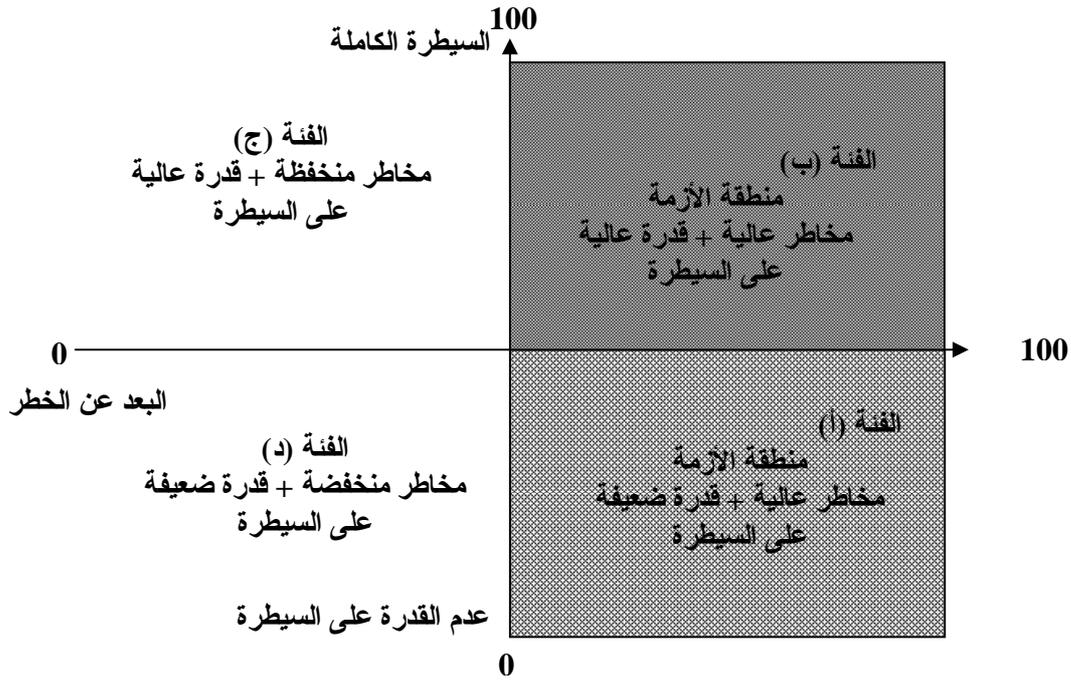
الاسد تهلاكية أو الصناعية و هناك أزمات تسويق الخدمات كالصحية أو المصرفية أو الاتصالات أو السياحية إلى غيرها من الخدمات.

- (3)- حسب المستوى: يمكن أن تنشأ أزمات تسويقية على مستوى المؤسسة أو الإقليم أو على المستوى القومي ، وقد تتعدى إلى الدولي و العالمي ،...
- (4)- حسب الموقع الجغرافي : قد يتعدى نشاط المؤسسة المستوى المحلي إلى المستوى الدولي و بالتالي فإن الأزمات التسويقية عندما تحدث على هذا المستوى تخترق الحدود الجغرافية .
- (5)- حسب التكرار : قد تتكرر الأزمات التسويقية حسب تكرار عوامل نشوئها وأسبابها وبالتالي إذا كانت تتكرر دوريا تصبح الأزمات التسويقية دورية مما يمكن المؤسسة من الاستعداد لها و قد تكون غير متكررة و بالتالي قد تحدث و لكن لا تتكرر .
- (6)- و حسب الموضوع : تتعدد مواضيع الأزمات التسويقية ، فيمكن أن يكون موضوعها العلامة التجارية و قد يكون أذواق المستهلكين أو نوعية السلع والخدمات أو متعلق بسياسة المؤسسة في إعداد مزيجها التسويقي من منتج و تسعير ، توزيع و ترويج.
- (7)- حسب مرحلتها : خلال مراحل نمو المؤسسة قد يتخللها أزمات تسويقية عديدة و بالتالي نستطيع تصنيفها حسب مراحل حياة المؤسسة ، و هي النمو، النضج، الانحدار.

### 2.1.3.2.1 فئات الأزمات التسويقية من منظور حجم الخطر و القدرة على السيطرة:

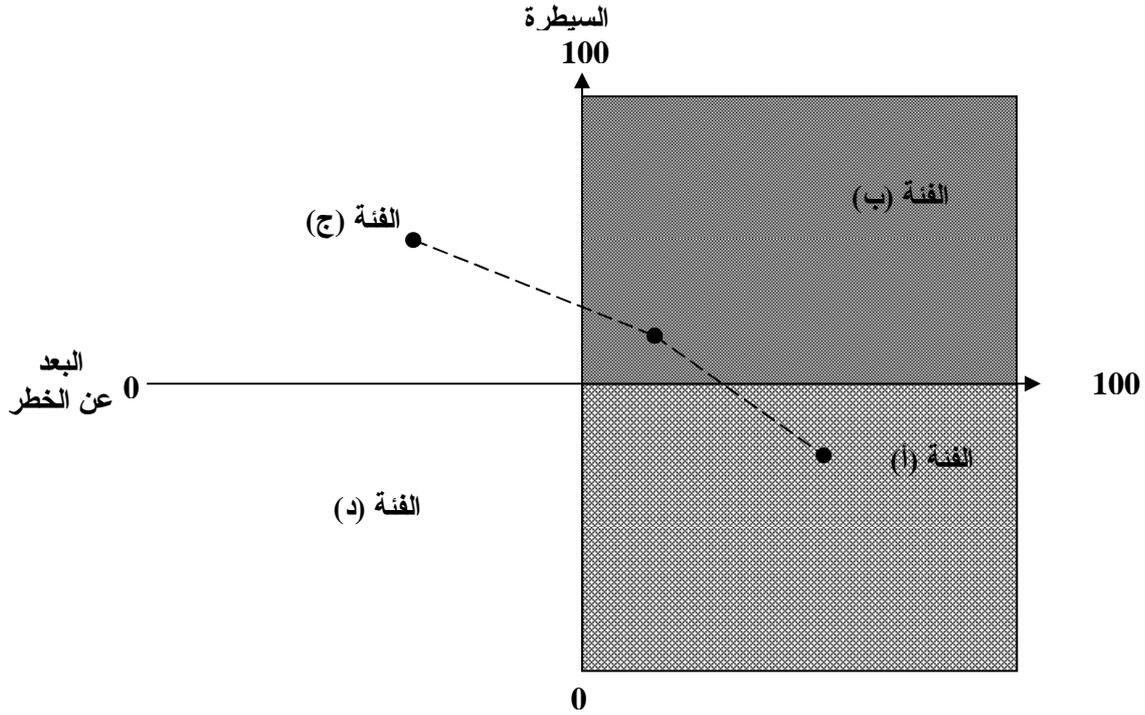
بالاستناد إلى الشكل رقم 2 الذي يوضح مناطق خطورة الأزمات ، نجد أن هناك منطقتين ذاتا أهمية خاصة ، حيث يشير القطاع الواقع في الركن السفلي ناحية اليمين إلى موقف يكون فيه حجم المصالح المعرضة للخطر كبيرا و عدد المستوى 100 تكون المؤسسة بأسرها معرضة للخطر ، و تكون الإدارة التسويقية ضعيفة أو غير قادرة على السيطرة على القوى الكامنة وراء الأزمة و عندما تواجه مؤسسة ما أزمة تسويقية من نوع (أ) يصبح وجودها مهددا . [17]ص106

بالمقابل فإن الربع الواقع في الركن العلوي إلى اليمين – تكون الأزمات من النوع (ب) خطيرة أيضا، و لكن الفرق هو أن الإدارة تحتفظ بدرجة من السيطرة على الأحداث.



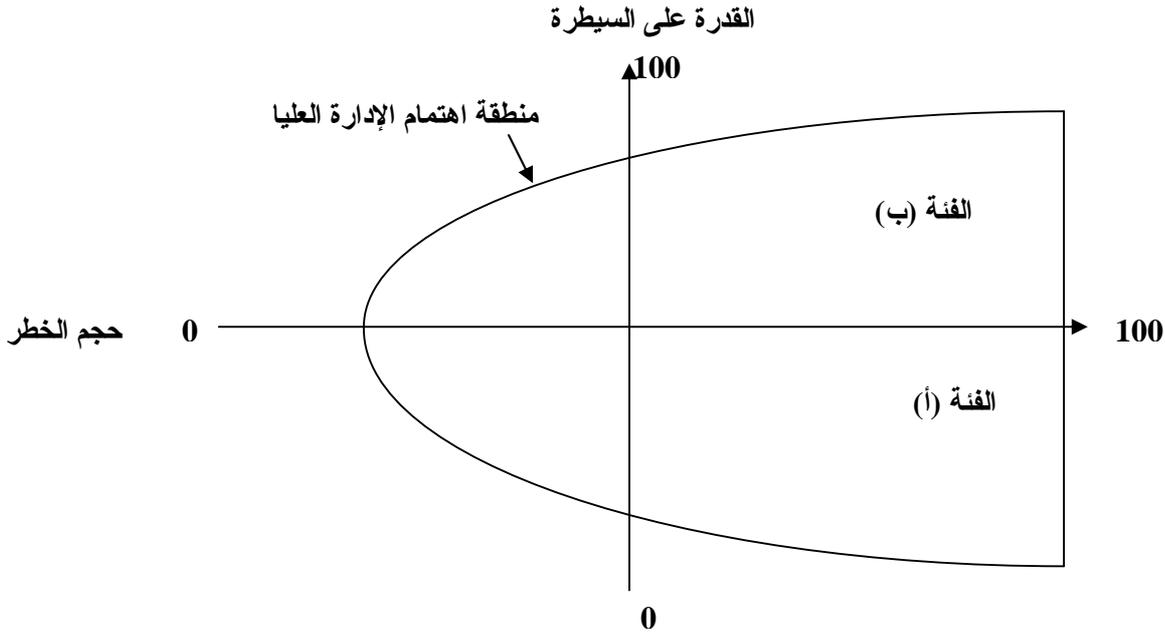
شكل رقم 02: البعد عن الخطر مقابل السيطرة [17] ص 69

إن المؤسسة التي تدخل في أزمة ما ينبغي أن تدرك أن موقفها حرج، إذ أنها ستمر بمراحل ذات أهمية مع مرور الوقت، و من ثم فقد تبدأ من منطقة الأزمة (ج) و التي تتميز بوجود درجة عالية من التحكم الإداري و درجة منخفضة نسبياً من الخطر، ثم تمر بمنطقة الأزمة (ب) التي يرتفع فيها حجم المصالح المهددة بالخطر و إذا ظلت الإدارة قادرة على التأثير على مصيرها ومقدراتها ثم تتحدر إلى منطقة الأزمة (أ) و التي لا تستطيع الإدارة التسوية فيها أن تفعل إلا القليل للتأثير على النتائج و هذا ما يسمى بتغيير المراكز و هو ما يوضحه الشكل رقم 3



شكل رقم 03: تدهور مؤسسة ما في حالة البعد عن الخطر مقابل السيطرة [17] ص 70

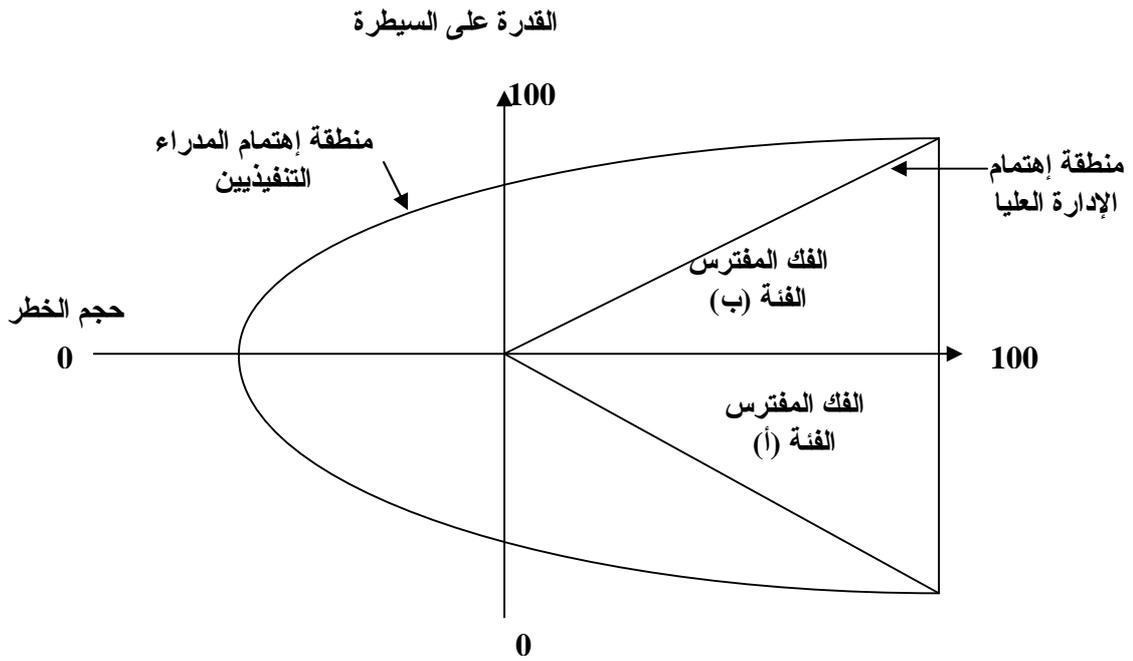
و بطبيعة الحال، تهتم الإدارة العليا ببعض مناطق المصدفوفة بدرجة أكبر من غيرها، حيث يكون الاهتمام في أقصاه عند النقطة 100 على محور البعد لأن وجود المؤسسة ذاته يكون في خطر، و لكن ما قد يكون أقل وضوحا هو أن اهتمام الإدارة يكون أقل عند الاقتراب من نقطة الصفر أو نقطة 100 على خط السيطرة، فلو كان المدير التسويقي مسيطرا تماما على بيئته لا يكون هناك ما يدعو للقلق، إذ أنه يستطيع أن يتوجه بالأزمة وفق ما يراه مناسباً أما عند النقطة صفر فلا يمتلك المدير أي سيطرة على الإطلاق و يوضح القطع المكافئ في الشكل أدناه منطقة اهتمام الإدارة العاجل الخطير و هو شكل منطقة اهتمام الإدارة العليا بالأزمة.



شكل رقم 4: منطقة اهتمام الإدارة العليا بخصوص الأزمة التسويقية [17] ص 71

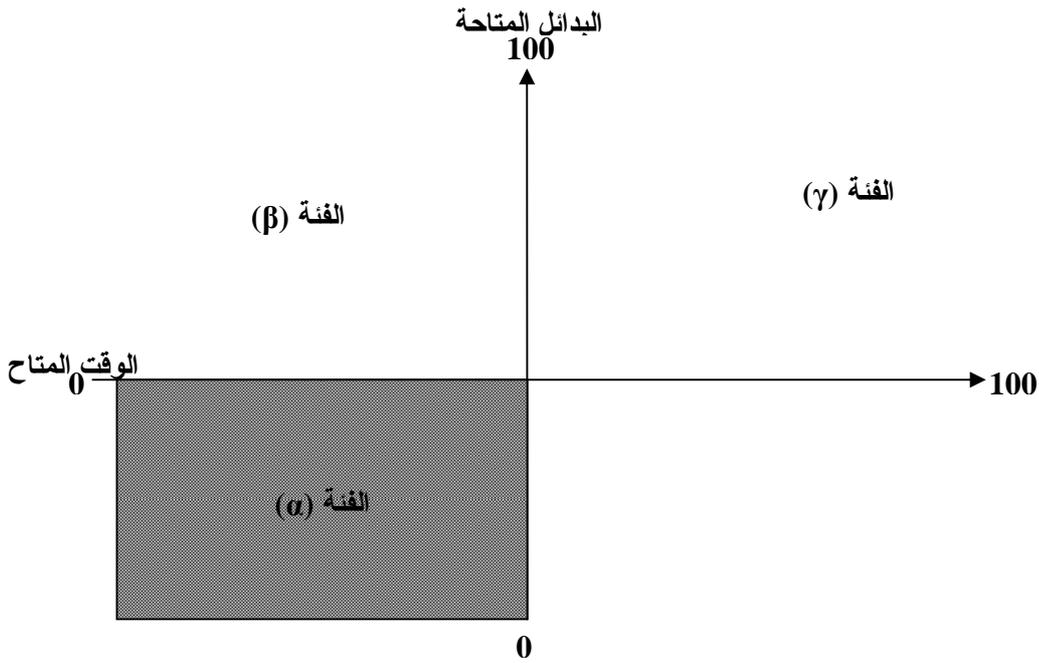
هذه المنطقة الحيوية من اهتمام الإدارة هي منطقة الاهتمام التنفيذي و الأزمة الواقعة في نطاق هذه المنطقة تستوجب اهتمام الإدارة إلا أن تستخدم أدوات إدارة الأزمة بمهارة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي، و إذا كان هناك موقف ما يقترب فقط من حدود المنطقة، يكون هذا هو الوقت المناسب لتوجيه الاهتمام و تنبيه شبكة السيطرة على الأزمة التسويقية.

ينبغي على الإدارة العليا، ممثلة في المسئول التنفيذي الأول و نواب رئيس مجلس الإدارة أن تركز جهودها على منطقة أكثر محدودية داخل المظروف فمن الناحية الواقعية، ليس بإمكانهم أن يتخلوا عن كل شيء في كل مرة تدخل فيها السفينة المؤسسية مياها معادية ، و لكن المؤسسة و إذا كانت متجهة صوب حقل ألغام فينبغي على زبائنها أن يعرف ذلك و أن يركز طاقته على اجتياز الحقل الذي يسمى بمنطقة الفك المفترس الموضحة في الرسم التوضيحي على الشكل (5) أنها تعني منطقة انخراط الإدارة العليا حينما يتم رصد أزمة ما و تكون المصالح المعرضة للخطر مرتفعة و السيطرة غير كافية في أي موضع خارج المساحة من الفك، و إذا كانت المؤسسة واقعة في هذه المنطقة ينبغي على المسئول التنفيذي الأول أن يصرف انتباهه عن أي شيء آخر و أن يركز على الأزمة التي تواجهه.



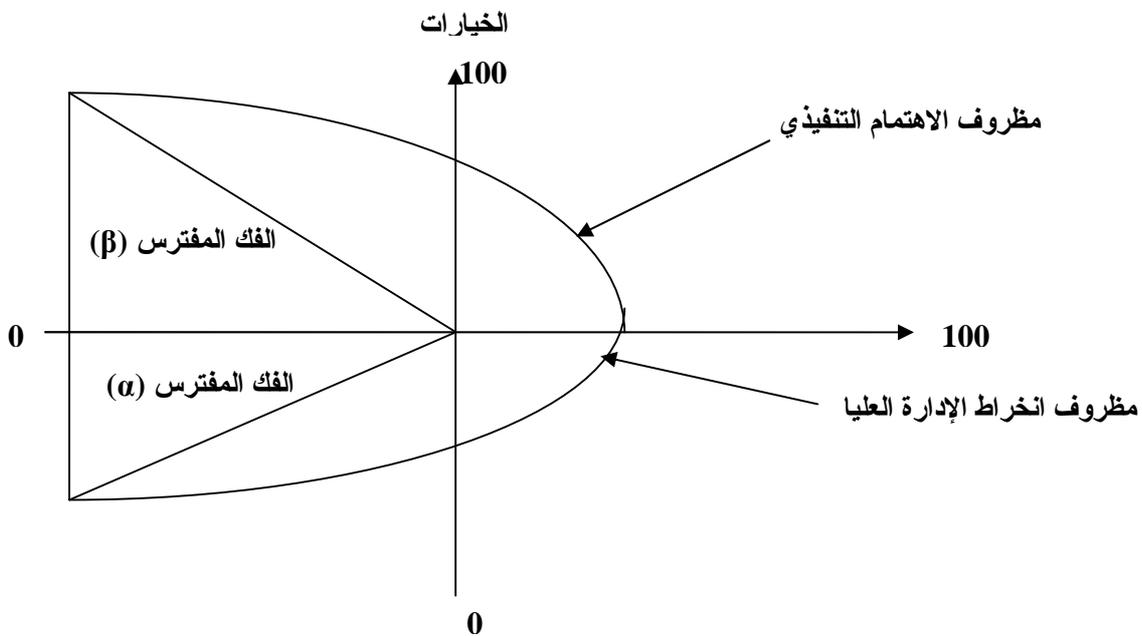
شكل رقم 5 : منطقة اهتمام المديرين بالأزمة [17] ص 73

لقد تناولنا حتى الآن اثنين فقط من قوى الأزمات، حجم الخطر و القدرة على السيطرة و لكن البعدين الآخرين و هما الوقت و البدائل مهمان أيضا و يمكن رسم مصفوفة تصنيف سيطرة مماثلة لهذين البعدين، و الآن سننتاول الوقت المتوافر لدينا لإبداء رد فعل ما حيال أزمة ما (المحور الأفقي) و البدائل المتاحة ( المحور الرأسي ) و كلما قل الوقت و الخيارات المتاحة كلما ازدادت المشكلة خطورة، و بناءا على ذلك تكون المناطق المغلقة لأقصى درجة هي تلك الواقعة إلى اليسار و يكون القطاع الأشد خطورة هو ذلك الواقع أسفل المصفوفة من ناحية اليسار ( فنة ألفا ) و الأزمة من نوع بينا الوقت المتاح لها قصير أيضا، و لكن هناك عدد أكبر من البدائل يمكن الاختيار من بينها.



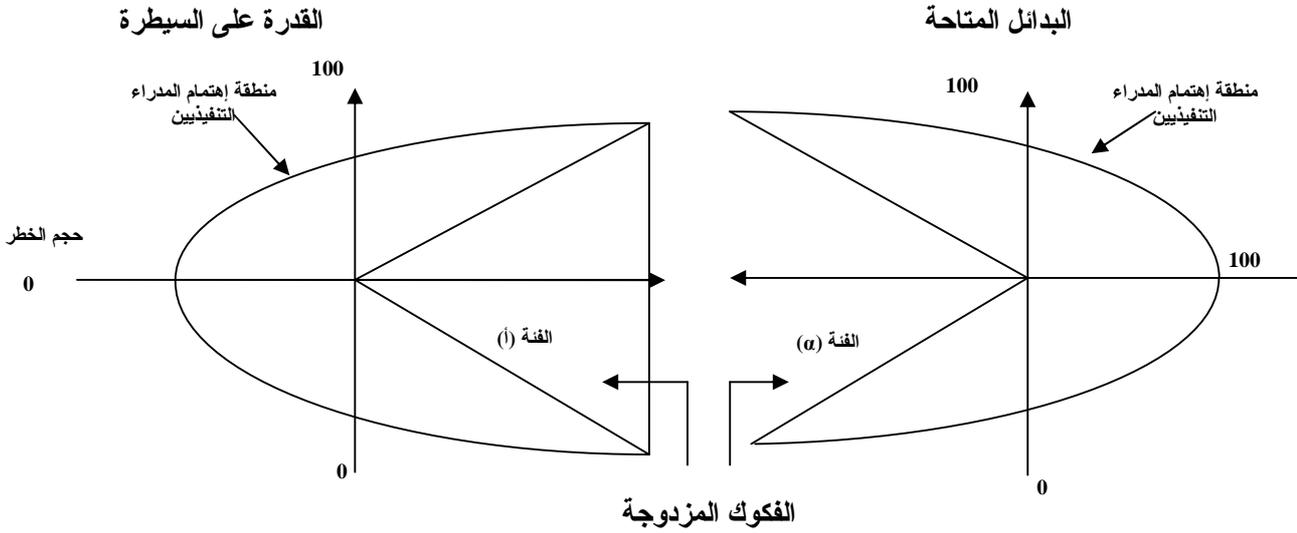
شكل 6: بعدي البدائل و الوقت [17] ص 74

مثلاً قد نتوقع، فإن منطقة اهتمام المدراء التنفيذيين و الفك المفترس واقعة أيضاً على الجانب الأيسر من الشكل البياني و النتيجة هي صورة طبق الأصل لما شاهدناه من قبل.



شكل 7: منطقة الفك المفترس الوقت - البدائل [17] ص 75

إن من أبرز الأزمات هي التي تقع داخل فك الافتراس المزدوج، اتصدت بكل السمات المميزة للأزمة من نوع ألفا، و هنا الخيارات المتاحة للإدارة التسويقية قليلة و أبعاد الكارثة هائلة و ليس للإدارة أي سيطرة تقريبا على بيئتها.



شكل 8 : الفك المزدوج [17] ص 77

### 2.3.2.1. أنواع الأزمات التسويقية .

حسب خبراء الأزمات التسويقية، قاموا بوضع الأنواع التالية: [10] ص 106

#### 1.2.3.2.1 الأزمات التسويقية المرتبطة بالمنتج :

و التي سنحاول إيجازها فيما يلي:

- (2)- **أزمات عيوب في السلع و الخدمات:** و هي من أكبر الأزمات التسويقية التي قد تتعرض لها المؤسسة حيث تنتج سلعا أو تقدم خدمات تحمل عيوباً غير مكتشفة مسبقاً، و عند تقديمها للمستهلك الذي يلاحظ ذلك فإن المؤسسة ستعاني من أزمة فقدان المستهلك وثقته.
- (3)- **أزمات اختطاف العلامات التجارية:** بعض العلامات تصبح ضحية لما تحققه من نجاح، حيث تستغل مؤسسة ما، النجاح الذي حققه علامة تجارية لمؤسسة أخرى فتستفيد من الموقع الذي تحتله العلامة في عقول الناس مما يضعف العلامة الأصلية و موقع المؤسسة الأصلية في الأسواق.

4- أزمة عيوب الإنتاج و الأخطاء التقنية و التكنولوجية: من الشائع وقوع المؤسسات في حالة استعمال تقنية جديدة لا تتحكم فيها كما ينبغي ، و بالتالي فإن المستهلك عند اكتشافه لهذه العيوب يتجه إلى منتج آخر مشابه لكن بجودة أعلى .

### 2.2.3.2.1. الأزمات التسويقية المرتبطة بالسوق و المنافسة :

حيث نجد أن هناك أزمات تقع فيها المؤسسة تكون مرتبطة بالسوق و المنافسة، و بالتالي على المؤسسة أن تحظر نفسها لها و هي:

1. **أزمات المنافسة و الفشل في كسب القطاع السوقي أو دخول سوق جديد:** تقع الكثير من المؤسسات الجديدة في هوة الفشل في دخول أسواق خاصة إذا كانت المنافسة شديدة و بالتالي تصبح لديها أزمة تسويقية تهدد استمرارها إن لم تجد حلا لها.
2. **أزمات فقدان الزبائن أو المستهلكين:** قد تفشل المؤسسة في تحقيق أغراضها الخاصة و إيصال رسالتها إلى المستهلكين ضمن قطاعات متعددة من المجتمع و بالتالي تفقد زبائنها و تدخل في أزمة تسويقية تهددها بالزوال و تحول المستهلكين إلى مؤسسة أخرى.
3. **أزمات سوء الاتصال و التوزيع :** التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات الناجحة هو التحكم في وسائل الإعلام و الاتصال و الوصول إلى المستهلك أينما وجد بواسطة شبكة توزيع ذات تقنية عالية و مزيج ترويجي عالي الأداء ، فإذا فشلت المؤسسة في اتصالاتها و توزيعها لمنتجاتها فإنها تكون بصدد الدخول في خضم أزمة تسويقية تتطلب تنشيط المبيعات و إعداد مزيج ترويجي فعال للخروج منها بأقل الخسائر.
4. **أزمات التموين:** قد تجد المؤسسة نفسها في أزمة تسويقية سببها غياب الموردين الذين يمولونها سواء لوجود مشاكل اقتصادية أو سياسية فتجد إنتاجها يتوقف جزئيا أو كليا و بالتالي تغيب عن المنافسة في السوق و عن زبائنها لفترة معينة، و هذا الغياب عن ذهن المستهلك يجعله ينسى و لائه للمؤسسة و تحتل مؤسسة أخرى محل الأولى بإنتاجها و علامتها اللذان يعوضان إنتاج و علامة المؤسسة الأولى في تلبية رغبات المستهلك و حاجته فتفقد زبائنها و مكانها.

### 3.1. أسباب الأزمات التسويقية

تنشأ الأزمة التسويقية لأسباب مختلفة و هذه الأسباب كثيرة و متباينة تباين طبيعتها و مجالها و مكان و زمان حدوثها ، و الأزمات التسويقية أنواع عديدة ، و هي تصنف علميا

إلى طبيعية ( بيولوجية ، مناخية ، جيولوجية و كونية ) ، و من صنع الإنسان ( إرادية و غير إرادية) و يمكن التنبؤ ببعضها و لكن رغم ذلك فمن المستحيل منع وقوعها [13] ص 27 حيث أن كل ما نستطيع فعله هو الاستعداد بطريقة أفضل لمواجهة تحقق احتمالات وقوعها ، بعكس الأزمات التسويقية التي هي من صنع البشر فإننا لا نستعد فقط لمواجهتها إذا ما حدث و أن وقعت و إنما نسعى لإيقاف حدوثها .

تعتبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل معين أو عدم خبرة ، ولكل أزمة تسويقية مقدمات تدل عليها و شواهد تشير إلى حدوثها ، و أيا ما كان فإن هناك أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات التسويقية يمكن بلورتها فيما يلي [2] ص 50

### 1.3.1. الأسباب المرتبطة بالمؤسسة

تتعدد أسباب نشوء الأزمات التسويقية، و لنحاول الإلمام بها نستعرض الأسباب المرتبطة بالمؤسسة و التي تتمثل في:

#### 1.1.3.1. سوء الفهم

يمثل أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، و ينشأ عادة نتيجة نقص في المعلومات، أو عدم اكتمالها و التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، فكل مشتغل في ميدان التسويق عليه أن يتعرف على السوق التي يعمل فيها [13] ص 28 ، و أن يفهم بشكل صحيح خصائص هذا السوق و عادات المستهلكين و قياس إمكانيات المبيعات ، و بالتالي سوء فهم قطاع السوق الذي تعمل فيه المؤسسة قد يجرها إلى أزمة و لتجنب سوء الفهم يحسن الاتجاه نحو استخدام خبراء للقيام بالأبحاث الخاصة بفهم قطاع السوق و بذلك يكون هناك ضمان أكبر لتقادي الأزمة التسويقية الناتجة عن سوء الفهم أو على الأقل التقليل من أخطأ في فهم السوق .

#### 2.1.3.1. سوء الإدراك

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها و تقدير الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد [13] ص 28 حيث يختلف الأشخاص في تفكيرهم و إدراكهم للأمور ،

بالتالي إذا ما أدر كنا الأمور بطريقة غير سليمة و انفصام في العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتخذها. [17] ص 77

فإدراك الحالات و التفاصيل التسويقية و إدراك كيفية تحليل الحقائق و دراستها و تفسيرها من عوامل النجاح في تجذب الوقوع في الأزمات التسويقية و بالتالي فحسن إدراك المواقف التسويقية يجذب المؤسسة الوقوع في عدة أزمات تسويقية و ذلك بإدراك حاجات المستهلك و تفضيلاته ضمن المفاهيم التسويقية الحديثة.

### 3.1.3.1. سوء التقدير و التقييم .

و هو من أكثر الأسباب التي يمكن ان يؤدي إلى حدوث الأزمات في جميع المجالات، و عادة ما ينشأ سوء التقدير نتيجة للثقة المفرطة في النفس و المغالاة في القدرات الذاتية، هذا بالإضافة إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة و الضعف لأطراف المختلفة ، و عدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية و تحديد ما تنطوي عليه من فرص و تهديدات [10] ص 13 ، حيث من أهم ما يعتبر عنصر من عناصر النجاح هو تأثير المهارات التسويقية في المزيج التسويقي للمؤسسة والذي يظهر من خلال تميز العلامة التجارية و السعي إلى إحداث تغييرات تضفي قيمة نوعية على علامة و سمعة المؤسسة.

لكن قد تقع المؤسسة في سوء تقدير و تقييم الفرص و التهديدات التي تحيط بها والإفراط في الثقة بمكانتها في السوق مقارنة بمنافسيها مما يوقعها في أزمات مفاجئة لم تنتبأ بها ، وبالتالي يجب التركيز على الطريقة التي يفكر بها المستهلك في منتجات و علامات المؤسسة [18] وتحصد عنها ضد العلامات و المؤسسات الأخرى بدل الاسد تهانة بها و التقليل من شأنها و هو من سوء تقدير و تقييم مكانة المؤسسة في السوق مقابل مكانة منافسيها ، فلا يزال الكثير من رؤساء المؤسسات ينظرون إلى مفهوم سوء التقدير نظرة دونية مع مفهوم سوء التفكير ، و لا تزال الكثير من المؤسسات تعاني من التخبط بين الحين و الآخر كلما فاجأتها قطاعات جديدة بالنجاح الغير متوقع ، إن القيام بالتقدير الحقيقي و حسن التقييم يتطلب شجاعة من القائد لرؤية منظمته كما هي عليه و تقييم منافسيه بالدرجة التي تجنبه الوقوع في أزمة تسويقية ناتجة عن سوء التقدير وهذا ما يتطلب الحسم في إجراء التغييرات سواء على مستوى طريقة التفكير أو التنفيذ في التقييم.

### 4.1.3.1. الإدارة العشوائية

هذا النوع يعمل ليس فقط كمسبب و باعث للأزمات بل كدمر للكيان الإداري، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل و تشجيع الانحراف و الاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية [19] ص128 التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه و تبعا لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط ، و ينشأ عن هذا النوع من إدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله [10] ص14 حيث أنه و لحل الأزمات التسويقية أو تجذب وقوعها على الإدارة أن تدخل الدقة إلى ميدان التسويق و هذا بهدف إدخال العلمية في العمل ، بحيث أننا لو بحثنا أسس الطريقة العلمية في التسويق و مدى توفرها في إدارته فسنجد من الصعب أن نعتبر الكثير من الإدارات التسويقية إدارة عملية بل هي عشوائية غير مخطط لها .

### 5.1.3.1. الرغبة في السيطرة

و هي من الأساليب الشائعة ، تستخدمها الأجهزة الأمنية و جماعات الضغط والمصالح في صنع أزمات داخل الكيان الإداري، و بالتالي يمثل السبب جزءا من أدوات صناعة الأزمة لإجبار متخذ القرار على الانصياع لهم [10] ص15 أما في مجال التسويق فتتجسد الرغبة في السيطرة من خلال إنفراد رجال التسويق في المؤسسة أو المسئول عن القرارات التسويقية باتخاذ القرارات من خلال تجذب استشارات باقي الأعضاء في عدة مجالات كقرار إدخال تغييرات في السلعة أو المزيج التسويقي بما يحتويه من سياسات سلعية و ترويجية و سعريه ، مما يشكل مصدرا للخطر من السلع المنافسة واحتمالات تحول المستهلكين و كل هذا من أجل رغبة شخصية من طرف صانع القرار في السيطرة على الآخرين من خلال أفكارهم .

و يقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغوط نفسية و مادية لإجباره على القيام بتصرفات شديدة الخطأ و الضرر و يستخدم هذا الأسلوب من خلال صنع الأزمات لجني مكاسب غير عادلة [13] ص28 فقد يلجأ رجل التسويق أو صانع القرار إلى الضغط على فريق العمل من أجل تبني أفكاره التسويقية و التي قد تكون خلفيتها الرغبة في السيطرة الداخلية أو بهدف حب السيطرة للوصول إلى ربح المنافسة ضد منافس في السوق ، لكن قد ينجر عن هذا التصرف أخطاء لا يراها صانع القرار إلا بعد الوقوع في أزمة قد تكلف المؤسسة خسائر كبيرة.

### 6.1.3.1. اليأس و عدم الثقة .

في خضم المنافسة السوقية ، قد يجد متخذ القرارات التسويقية تجارب فشل عديدة مما يضعف ثقته بسياسته التسويقية ويجره إلى اليأس الذي يعد في ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية و التسويقية التي تشكل خطرا على متخذ القرار و الأزمة التي يسببها هذا الباعث هي الإحباط [13] ص 28 الذي قد يتفاقم ليصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه [20] ص 69 أو الفكرة التي يسعى إلى تحقيقها أو منتج الذي يطمح لنجاح في السوق ، فتبلغ الأزمة قمتها عندما تحدث حالة انفصام بين متخذ القرار و منتج.

### 7.1.3.1. الأخطاء البشرية

و هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر المستقبل و هي قد تسبب حدوث أزمات نتيجة للإهمال [13] ص 29 خاصة في ميدان التسويق حيث أن الخطأ البشري قد يكلف المؤسسة خسارة فادحة تهدد استمرارها في السوق في ظل المنافسة ، فالأخطاء البشرية قد تسبب في فشل سلعة معينة و فقدان ثقة المستهلك

في المؤسسة بأسرها و في جميع خطوطها الإنتاجية و ليس فقط في السلعة التي حدثت فيها الأزمة التسويقية و بالتالي يضيع فرصة البيع نتيجة عدم رضا المستهلك وتشوه سمعة المؤسسة في نظره و مثال ذلك التي حدثت في إحدى المؤسسات الأمريكية عند اكتشاف أحد المستهلكين لفأر ميت في قنينة من البيرة تبيعها هذه الشركة بينما تم تعبئتها في كولورادو [21] ص 25 والناج عن خطأ بشري ارتكبه أحد العمال المسؤولين عن التعبئة الذي تهاون في مراقبة القنينات قبل شحنها في الصناديق مما هز مكانة المؤسسة في السوق و شوه سمعتها و أوقعتها في أزمة تسويقية صعبة حيث أن كل منتجاتها لم تباع لفترة طويلة بعد ذلك.

### 2.3.1. الأسباب الراجعة إلى محيط المؤسسة

لقد أصبحت الأزمة في كثير من مجالات التسويق هي إنتاج أسواق و ليس إنتاج سلع ، و بالتالي عليها أن تحمي و تنمي خطوط منتجاتها و أن تبحث عن فرص للمساهمة في تعدد قطاعاتها السوقية ، لكن قد تواجه المؤسسة أزمات تسويقية تكون أسبابها راجعة إلى محيط المؤسسة و هذا لأنها لا تتواجد وحدها في السوق حيث لديها منافسين يبحثون عن نفس الهدف إضافة إلى أشخاص و مؤسسات تتعارض مصالحها مع مصالح المؤسسة ، و بالتالي يشكلون

خطرا عليها و قد يتسببون في أزمات تهدد المؤسسة و تتسبب في فشلها و هذه الأسباب نعددها فيما يلي : [13] ص 28

### 1.2.3.1. الإشاعات.

و هي أهم مصدر من مصادر الأزمات التسويقية ، يتم إطلاق إشاعة بشكل معين يتم توظيفها من خلال استخدام الحقائق التي حدثت فعلا و ملموسة [2] ص 30 فيتم توظيفها بشكل معين و في توقيت معين ، و من أمثلة الأزمات التسويقية الناشئة عن هذا السبب أزمات الخطأ في تعبئة المنتج ، أزمات التسمم الغذائي ، أزمات تقليد العلامة التجارية [13] ص 29

### 2.2.3.1. الأزمات المخططة

لا يعني ذلك بالضرورة اصطناع الأزمة من داخل الكيان بل قد يخطط لها من خارج الكيان الإداري من بعض القوى المنافسة [10] ص 14 و يطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان على تتبع مسارات عمل هذا الكيان الإداري و هو ما يعرف أيضا بالإدارة بالأزمات [13] ص 29 ففي ظل المنافسة الشديدة للعديد من المؤسسات التي يدور نشاطها حول نفس القطاع السوقي ، فإن هذا يدفعها إلى إيجاد حواجز و مشاكل توقع منافسيها في أزمات تعرقل نشاطها و تفقدها مكانتها في السوق .

### 3.2.3.1. تعارض المصالح

هي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات ، حيث أن لكل مؤسسة مصالح فإذا تعارضت المصالح بشكل شديد يزيد السبب الدافع للأزمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى [13] ص 30 فيعمل كل طرف على تقوية مركزه للضغط على الطرف الآخر و يدخل في تعارض المصالح عمليات سوء المنافسة سواء بين الدول في المجال العلمي و التجاري أو بين المؤسسات فيما بينها.

### 3.3.1. عوامل نشوء الأزمة التسويقية

سنحاول في هذا المطلب إبراز عوامل نشوء الأزمة التسويقية و التي تعود إلى:

### 1.3.3.1 ملامح الضعف الإداري

تتجلى ملامح الضعف الإداري في النقاط التالية : [19] ص 87

- (1)-الإدارة المتسلطة
- (2)-تحالف الرئيس و الإدارة التنفيذية و انعدام الرقابة الفعالة على الرئيس التنفيذي .
- (3)-مجلس إدارة غير فعال و اتخاذ قرارات هزيلة
- (4)-إهمال العمل الأساسي بسبب تكريس الموارد لتطوير الأعمال الجديدة .
- (5)-نقص العمق الإداري، و فقدان المهارات الإدارية الكافية في المستوى الأدنى من الإدارة التنفيذية.

### 2.3.3.1. ملامح الضعف في الرقابة المالية

نحاول عرض ملامح الضعف في الرقابة المالية في العناصر التالية: [15]ص80

- (1) - عدم قدرة الإدارة ، على تحديد الأنشطة الخاسرة و الأنشطة المربحة.
- (2) - أنظمة معلومات محاسبية ضعيفة أو معقدة بحيث تصبح مصدرا ضعيفا أو مغلوطا للمعلومات.
- (3) - الاستخدام المحدود أو الضعيف للتقارير المالية و المساعدة في اتخاذ القرار.
- (4) - تركيز في السلطة يؤدي إلى هيكل تنظيمي معرقل لعملية الرقابة الفعالة .
- (5) - الإفراط في مخصصات التكاليف الإضافية التي تضلل الإدارة .

### 4.3.1. أعراض الأزمة التسويقية.

بعد أن حاولنا استعراض أسباب و عوامل نشوء الأزمة التسويقية في المؤسسة، سنحاول في هذا المطلب، استعراض أعراض الأزمة التسويقية و التي تتمثل في النقاط التالية : [19] ص 87.

- (1)- **تناقص الربحية:** هناك علاقة طردية بين المبيعات و الربحية و بالتالي فإن تناقص الربحية يدل على تناقص في المبيعات و بالتالي هو عارض من أعراض الأزمة التسويقية حيث أن تناقص مبيعات يعني أن منتجات المؤسسة لا تسوق بالشكل اللازم، و إذا استمر التناقص في مبيعات المؤسسة يعني أن أزمة تسويقية ستحدث.

(2)- **تناقص حجم المبيعات:** قد لا يظهر تناقص الربحية في مؤسسة لديها خطوط إنتاج عديدة، حيث أن منتج معين قد ترتفع ربحيته و تغطي تناقص ربحية منتج آخر مما لا ينبئ بحدوث أزمة ظاهريا، لكن إذا انتبهت المؤسسة لحدوث تناقص في حجم المبيعات لمنتج معين يدل على تهديد هذه العلامة أو هذا المنتج ، و قد يؤدي إلى خروجه نهائيا من السوق مما يؤدي إلى تكبد خسائر كبيرة .

(3)- **زيادة الديون :** زيادة ديون المؤسسة يضعف نشاطاتها المالية و قد يعطل تمويلها وتمويلها ، نظرا لامتناع المؤسسات الأخرى من التعامل معها طالما لم تسدد ما عليها و بالتالي تجد المؤسسة نفسها أمام نقص في السيولة و في التمويل مما يعطل إنتاجها و بيعها و بالتالي حدوث أزمة تسويقية قد تصل إلى توقف المؤسسة عن النشاط .

(4)- **نقص السيولة :** إن السيولة بالنسبة للمؤسسة كالوقود بالنسبة للمركبة ، فالسيولة هي التي تدير حركة نشاط المؤسسة من أسفل هرمها التنظيمي إلى أعلاه و هي التي تضمن لها التمويل و الإنتاج و التوزيع و التسويق و الاستمرار في السوق وقوة المنافسة و بالتالي فنقص السيولة في المؤسسة يشكل أزمة بالنسبة لها و يوقف نشاطها.

(5)- **ارتفاع معدل دوران الوظائف الإدارية العليا:** مما قد يؤدي إلى إبراز الخلاف على مستوى الإدارة العليا.

(6)- **تناقص الحصة السوقية :** و هو أهم عرض من أعراض الأزمة التسويقية، فالمؤسسة التي تشهد تناقص حصتها السوقية هي في حالة ضعف أمام المنافسة الشديدة و بالتالي فإن هذا الضعف يدخل المؤسسة في أزمة شديدة لأن استمرارها مرهون بكبر حصتها السوقية و السيطرة على أغلب القطاعات السوقية و تبعاً لهذا العرض فإن المؤسسة في ظل هذه الأزمة أمامها حلين إما تغيير النشاط و الانسحاب من السوق الذي تنشط فيه أو اكتساب حصة سوقية في قطاع سوق جديد .

و يتوقف اختيار تشكيلة الإستراتيجيات المناسبة على سبب التعثر و حدوث الأزمة ومدى حدتها و الإستراتيجيات السابقة و الهيكل الصناعي ، و سعر التكلفة و اتجاهات أصحاب الأسهم ، فكلما كانت الأزمة معتدلة و أسباب التدهور محدودة و الإستراتيجيات السابقة لا تشكل قيودا مع خصائص مواتية للصناعة و هيكل مواتي للسعر و التكلفة ، كلما كانت هناك إمكانية للتماثل و الشفاء و الخروج من الأزمة ، و تحقيق الهدف الأولي للمؤسسة و هو مجرد البقاء ولو بدون أرباح ، ثم النمو و تحقيق الأرباح فيما بعد .[10] ص20

أما إذا كانت أسباب التعثر عديدة و الأزمة شديدة ، و لم تكن هناك خصائص مواتية في الصناعة مع وجود اتجاهات غير مفضلة لدى أصحاب الأسهم ، و قيود تاريخية مع الإستراتيجيات السابقة ، و هيكل غير مواتي في السعر و التكلفة فسوف تكون هناك صعوبة في الخروج من الأزمة ، و قد تحدث تغييرات لكنها ستكون فاشلة ، و بقاء المؤسسة في الفترة القصيرة مؤقت و لكن الفشل مؤكد . [19] ص88

- مما سبق يمكن أن نحاول اقتراح الحلول البديلة التي يمكن اللجوء إليها: [10] ص18
- (1)-تغيير الإدارة و في العادة يتم هذا بإنشاء إدارة تنفيذية أو مدير تنفيذي جديد.
  - (2)-رقابة مالية مركزية قوية لغرض ضوابط مالية صارمة .
  - (3)-التغيير التنظيمي و اللامركزية في الإدارة.
  - (4)-التركيز على سوق جديدة للمنتج ( خاصة إذا كانت عوامل و قوى المنافسة عاملا مهما في التدهور ) .
  - (5)-إعادة هيكلة الديون إما إعادة هيكلة رأسمال المؤسسة بالاتفاق مع الدائنين أو زيادة التمويل الإضافي .
  - (6)-النمو عن طريق الاقتطاع من السوق ، خاصة المرتبط بالتنوع
  - (7)-تخفيض الأصول كجزء متكامل في عملية إعادة التركيز على المنتج الموجود بالفعل في السوق.
  - (8)-تستخدم إستراتيجية المباغطة عادة في حالة المؤسسات التي تمر بمرحلة ركود السوق الأمر الذي لا يناسبها في خضم الأزمة بالفعل.
  - (9)-إستراتيجيات مختلفة لخفض التكلفة.
  - (10)- إستراتيجيات للاستثمار .

### خلاصة الفصل الأول

من كل ما سبق يمكننا أن نستخلص في نهاية هذا الفصل أنه يصعب العثور على مدلول شامل لمصطلح الأزمة حيث تعددت التعريفات تبعاً لاختلاف وجهات النظر و الخلفيات المتنوعة التي ينتمي إليها المعنيون بالأزمة فكراً و ممارسة ، فقد حاولنا انتقاء ما هو أقرب للموضوعية و الشمولية ، و هذا لأنها موقف غامض في حاجة إلى تفسير حيث هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم و بين ما يجب أن يتم فعلاً ، فهي انحراف الأداء المخطط عن الأداء الفعلي .

فالأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة المؤسسة على البقاء ، لأنها كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على المؤسسة و تهدد بقائها .

كما واجهنا خلال هذا الجزء من الدراسة مشكلة الفصل بين مفهوم الأزمة والمصطلحات المشابهة لها ، حيث غالبا ما نجده يتداخل بمفاهيم كثيرة كالكارثة ، المشكلة الصراع و الحادث ، وتأسيسا على هذا التداخل حاولنا الاقتراب من الدقة للإشارة في مجمل هذه التعريفات المتعددة إلى وجود ترابط ما يقرب بين مدلول الأزمة و المصطلحات المشابهة لها . و عليه حاولنا صياغة تعريف موضوعي شامل يدمج بين زوايا النظر للأزمة بما يخدم موضوع بحثنا و ميدانه .

كما أنه قد تبين لنا في سياق البحث، أننا أمام مفهوم يتصف بخصائص و سمات مميزة أهمها:

- مصدر الأزمة هو نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة.
- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة مما يضعف سرعة ردود الأفعال لمواجهتها.
- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المتاحة.
- ضغط الأزمة يشكل تهديدا رئيسيا لمصالح المؤسسة و يولد حالة انعدام التوازن.

نستخلص أيضا من ما وصلنا إليه في هذا الجزء من الدراسة، أن مفهوم الأزمة يتباين وفقا للأسس المستخدمة في تصنيفها و التفرقة بين أنواعها.

كما حاولنا تحليل أبعاد الأزمة و آثارها و الانعكاسات التي تتجر عنها و الضحايا الذين تخلفهم، و وصلنا إلى أن عملية إدارة مجتمع الأزمة يعتبر الركن الأساسي في الكيفية التي يمكن أن توجه المسارات التي من شأنها تطويق الأزمة و إيجاد الحلول الناجعة لها، فامتداد أبعاد الأزمة و تفشي آثارها يصعب إنقاذ ما يمكن أن تخلفه الأزمة من ضحايا، و عليه فكلما حققت إدارة الأزمة نجاحا في إدارة مجتمع الأزمة لصالحه كلما امتلكت القدرة على معالجة الأزمة و إدارتها بالشكل الذي يجنب المؤسسة أضراراً و خسائر متوقعة .

و من خلال محاولة استعراضنا لأسباب الأزمات التسويقية، المرتبطة بالمؤسسة والأخرى الراجعة إلى محيطها، توصلنا إلى نتيجة أن معالجة الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمة، الخيار الأنسب للتغلب عليها و احتوائها و ذلك بالتركيز على فهم عوامل نشوئها وتحليل أعراضها.

## الفصل 2 :

### إدارة الأزمات التسويقية

إن معالجة الأزمات أو التعامل معها [22] ص 38 يعد ميدانا بحثيا جديدا حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات و على وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962 ، عندما قال روبرت ماكنم ارا جملته الشهيرة : " لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية و إنما عن معالجة الأزمات فقط " .

و تأسيسا على ما تقدم، فإن مفهوم الإدارة يعنى التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة و هو ما لا يتحقق دائما [8] ص 7.

تعتبر إدارة الأزمات علم و فن [23] ص 12 و لكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم ، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة ، و إن كانت المعرفة تصقلها و تعمقها ، و الغرض من إدارة الأزمة هو تغير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة [24] .

سوف نحاول تناول إدارة الأزمات التسويقية في العناصر التالية :

- 1- مفهوم إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات التسويقية
- 2- الإطار النظري و التنظيمي لإدارة الأزمات التسويقية .
- 3- أهداف خطة إدارة الأزمات و مكوناتها.
- 4- مراحل و أساليب إدارة الأزمات التسويقية .

## 1.2. إدارة الأزمات التسويقية

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في ميدان الإدارة العامة و ذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة و ظروف الطوارئ ، مثل الزلازل والفيضانات و الأوبئة و الحرائق و الغازات الجوية و الحروب الشاملة .

و لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة و الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 في عهد الرئيس الأمريكي كينيدي و أزمة الشرق الأوسط عام 1967 و أزمة البترول العالمية عام 1973 .

ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر في ميدان علم الإدارة وكان ذلك حين استخدام التلويح بأسلوب جديد تنبيه الأجهزة الحكومية و المؤسسات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة، و في سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاسد تثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المتغيرة و هو بذلك بمثابة إدارة أزمة أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة العالمية أو الإدارة الديمقراطية.

و لما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزمومية "، ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى " إدارة الأزمات " يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات و المشاكل الصعبة ، و ذلك بتفويض أو وضع القواعد و الأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص ، له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة و المتعاقبة و المترامنة .

و قد لقي هذا الاتجاه اهتماما ملحوظا من جانب علماء الإدارة العامة ذوي الخلفية في العلوم السياسية، فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد إدارة أزمات للوقوف في وجه الفوضى المتصاعدة، و المشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التي كشفت عجز النظام السياسي بما في ذلك الجهاز الإداري ذاته في الأقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر و المؤسسات و البنى التنظيمية القائمة .

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنيد سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات و رصد حركة و اتجاهات القوة، و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث أثارها في كافة المجالات.

### 1.1.2. مفهوم إدارة الأزمات التسويقية

يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها : " مجموعة الاستعدادات و الجهود التسويقية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة " [14] ص 110 .

و إذا حاولنا التمعن في هذا المفهوم نجد أنه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة التسويقية بمنظور سلبي، حيث أن الجهود و الاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل و ليس قبلها.

فإدارة الأزمة التسويقية تتطلب من رجل التسويق مهما كادت وظيفته التسويقية ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، و كذلك توقع ما لا يمكن توقعه، و بهذا المنظور فإن إدارة الأزمة التسويقية تعني: عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة و ربحيتها أو بقائها في السوق .

نستطيع أن نلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأزمات التسويقية مرتبطة بشكل عام بالإدارة التسويقية الإستراتيجية و ربطها بصفة خاصة بالرقابة التسويقية الإستراتيجية.

إن إدارة الأزمة التسويقية لها مفهوم أو معنى مزدوج [25] ص 410 ، الأول يعنى أن إدارة الأزمة التسويقية هي : إدارة العمليات التسويقية أثناء حدوث الأزمة التسويقية الحقيقية مثل عمليات إغلاق المحلات التجارية ، أو سحب المنتجات من السوق ، أو مقاطعة المستهلكين لمنتج معين.

لكن يلاحظ أن كثيرا من الأحداث التي تتطوي عليها الأزمات التسويقية قد لا يمكن إدارتها خاصة عندما تكون هذه الأحداث خارج سيطرة البشر عليها أو أن الأفراد غير قادرين على عمل أي إجراء حيال هذه الأحداث، و من أبرز الأمثلة على ذلك حالات الوفاة نتيجة تسمم غذائي نتج عن استهلاك منتج معين.

أما المفهوم الثاني فيشير إلى أن إدارة الأزمة التسويقية تعني: القدرة على إدارة المؤسسة قبل و أثناء و بعد حدوث الأزمة التسويقية.

هذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض و يتطلب هذا البرنامج وجود غرفة عمليات، وسائل اتصال، فريق مدرب جيداً، وتجهيزات للطوارئ، كما يؤخذ في الاعتبار الإعداد المقدم لطرق التعامل مع الضحايا من المستهلكين و زبائن المؤسسة، كما مواجهة الرأي العام، و التصرفات الأخرى تجاه أي أطراف تأثرت أو سوف تتأثر بنتائج الأزمة التسويقية.

في ضوء المفهوم المزدوج لإدارة الأزمة التسويقية على النحو السالف الذكر يمكن التأكيد على النقاط الآتية:

- (1)- أن إدارة الأزمة التسويقية يجب أن تتم من بعدين أساسيين هما : إدارة الأزمة التسويقية من الداخل إلى الخارج ، و إدارتها من الخارج للداخل وهذا لأن العملية التسويقية عملية تبدأ قبل الإنتاج و تستمر حتى بعد التسويق أو الاستهلاك و قد تبدأ من فكرة حاجة المستهلك للمنتج فتبدأ من المستهلك لتصل إلى الإنتاج أي لا يجب النظر فقط إلى إدارة الأزمة التسويقية على المستوى الداخلي للمؤسسة و لكن أيضا على المستوى الخارجي .
- (2)- أن إدارة الأزمة التسويقية من خلال فريق عمل مدرب تدريباً جيداً.
- (3)- ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر أو المواجهة.
- (4)- أن تكون المؤسسة مهيأة داخلياً للتعامل و الاستجابة للأزمة التسويقية بتداعياتها المختلفة و إدراكها بدرجة عالية.
- (5)- تحضير المؤسسة داخلياً لمواجهة أو التعامل مع الشائعات، المعلومات المضللة أو المفاهيم و المعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة التسويقية.
- (6)- أن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات و قواعد أو جهود عقلية.. و غيرها، بل هو مجموعة خطوات و عمليات ذهنية مدروسة للتقدير و التعامل مع الأزمة التسويقية بحجمها الحقيقي.

(7)-تحتاج إدارة الأزمة إلى رؤية شاملة ، حديثة و متطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة ( تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ... و غيرها )

يضاف إلى ما سبق إمكانية القول بأن أسوأ القرارات أن يقرر المدير عدم الاعتراف بوجود أزمة تسويقية أو أن يقلل من شأنها مهما كانت ضالة آثارها .

فالخطوة الأساسية في إدارة الأزمة التسويقية هي جمع أكبر قدر من المعلومات الموضوعية عن موقف الأزمة التسويقية و وضع الحد ما بين الحقائق الموضوعية و بين الرؤية الشخصية لهذه الحقائق ، و كذا تفسير تلك المعلومات على ضوء عناصرها الموضوعية و الأساليب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها و عدم تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية [26] ص 20 .

### 2.1.2. التمييز بين إدارة الأزمات التسويقية و الإدارة بالأزمات التسويقية

سنحاول التمييز بين إدارة الأزمات التسويقية و الإدارة بالأزمات التسويقية، لتجنب الخلط بين المفهومين .

حيث أن الأول يعنى كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية و تجذب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها، على حين يقوم الثاني على افتعال الأزمات و إيجادها كوسيلة للتغطية و التمويه على المشكلات القائمة بالفعل [27] ص 13 ، و كذا خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل على تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها إلا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر و ازدياد الوعي و ارتفاع مستويات المعيشة و ثورة الاتصال الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات [15] ص 17 و من هنا يطلق على الإدارة بالأزمات اسم علم صناعة الأزمات [12] ص 131 للتحكم و السيطرة على الآخرين ، و هي تتميز بإيقاعها السريع المتلاحق ، فلكل أزمة هدف يتعين أن تصل إليها .

و تستخدم المؤسسات الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجياتها الكبرى في السيطرة على السوق ، و لتأكيد قوتها في ترويج منتجاتها ، و بسط نفوذها على قطاع أو عدة قطاعات سوقية بشكل لا يفقدها المتعاملين معها و خاصة زبائننها و لإفشال منافسيها و تدمير

أسواقهم و تحويل زبائنهم لصالحها و في الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة بل و لتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها [28] ص 99 .

من كل ما سبق نستطيع أن نوجز مفهوم إدارة الأزمات التسويقية في أنها تعني كيفية التغلب عليها، و التحكم في ضغطها و مسارها و اتجاهاتها و تجذب سلبياتها و الاسد نقادة من سلبياتها [10] ص 12 المؤثرة على المؤسسة من الداخل و من الخارج بتهديد سوقها.

أما الإدارة بالأزمات فتقوم على افتعال الأزمة و إيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانعها، أو تكون نتيجة الارتجال و سياسة رد الفعل و غياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد كما تكون نتيجة لتهميش القضايا و المواقف و تغييب المستقبل و الاعتماد على أسلوب الإدارة يوما بيوم [10] ص 13

### 3.1.2. شروط إدارة الأزمات التسويقية

لتحقيق النجاح في إدارة الأزمات التسويقية هناك أربع مجموعات من الشروط و التي سنحاول إيجازها فيما يلي:

#### 1.3.1.2. المجموعة الأولى تتعلق بالمدير

بمعنى أن يكون المدير يتميز بأنه مدير أزمات مستقبلية، و المستقبل بالطبع يتضمن مخاطر معينة، و كلما حاول التعرف عليها تمكن من حسن إدارة مؤسسته و بالتالي: [19] ص 97.

(1)- لا بد له من أدوات تتفق مع كونه مدير مستقبلات وله رؤية ثاقبة في كيفية وضع

الخطة الإستراتيجية الفعالة.

(2)- تكون لديه بدائل عديدة و تحليلات للسيناريوهات المتوقعة

(3)- أن تكون لديه فرصة سريعة لإعادة التنظيم الهيكلي الخاص به و نقصد التنظيم

الديناميكي و ليس التقليدي.

(4)- أن تكون له أدوات التنسيق المختلفة، فنتيجة تشعب الأجهزة و الأفراد المعنيين بقرار

واحد بدلا من التنسيق و الاتصال فيما بينهم و التأكد من تفهمهم لواجباتهم.

(5)- توظيف الموارد الفعالة المناسبة.

(6)- الرقابة الفعالة من حيث أدواتها، التي تمنع الحوادث قبل وقوعها " رقابة وقائية"

#### 2.3.1.2. المجموعة الثانية تتعلق نوع الأزمة.

تحديد ذوع الأزمة التسويقية و خاصة مدى القدرة على التحكم فيها، فكل الأزمات التسويقية في النهاية يمكن أن تكون واحدة من ثلاثة: [19] ص 98

- (1)-أزمات لا يمكن التنبؤ بها و لا التحكم فيها مثل الكوارث الطبيعية فيمكن دراستها و التنبؤ بها نسبيا، مثل كارثة أنفلونزا الطيور التي تهدد سوق الدواجن و تنبؤ بكوارث تهدد استمرار المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع السوقي المهم .
- (2)-أزمات يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية، و هي ذات طابع متكرر و خاصة السياسية ذات الجذور الثقافية و الحضارية مثل الأزمة التسويقية التي تقع فيها المؤسسات الدانمركية حاليا بعد مقاطعة السوق العربي المسلم لمنتجاتها و هي أزمة متوقع حدوثها عند أي دولة غربية بدرجة عالية نتيجة الحساسيات الثقافية و الدينية و السياسية بين الغرب و الدول الإسلامية.
- (3)-أزمات يمكن التأثير في حجمها و آثارها فقط.

### 3.3.1.2. المجموعة الثالثة تكنولوجيا السلوكيات

هناك جوانب سلوكية كثيرة في التعامل مع الأزمة، و بعضها ذو تأثير سلبي و الآخر إيجابي و البعض الثالث منها له جوانب إيجابية و جوانب سلبية في آن واحد و من هذه العوامل نجد : الخوف ، الاضطراب، التحفز، القلق ، الوعي ، الانفعال ، الإثارة ، الإدراك ، الشخصية، الحاجات ، الضغوط ، الوقت ، المبادرة ، الاستقلالية ، المعلومات و التوقعات ...

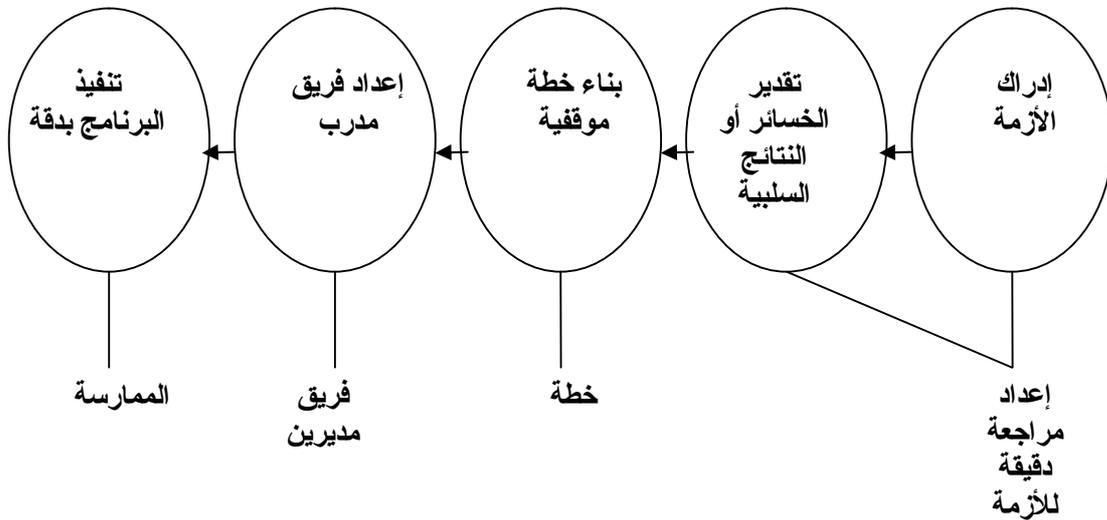
من هنا نحتاج للتعامل مع الأزمة لتحسين الإدراك و تحسين الاتجاهات و القدرة على حل المشكلات عن طريق التحفيز و الدافعية التي تنشأ عن تقوية العلاقات الإنسانية.

### 4.1.2. مراحل إدارة الأزمات التسويقية .

يمكن أن تتكون إدارة الأزمة التسويقية من عدة مراحل متميزة، حيث قد تكون كل مرحلة هي نقطة التحول الحقيقية لمسار الأزمة، وهذه المراحل هي كالتالي:

#### 1.4.1.2. تنمية برنامج لإدارة الأزمات التسويقية

إن تنمية أو إعداد برنامج لإدارة الأزمة التسويقية يجب أن ينطوي على خمسة عناصر رئيسية يمكن أن نحاول توضيحها باختصار على النحو التالي [21] ص 113 :



شكل رقم 9 : عناصر برنامج إدارة الأزمة [21] ص 13

كما يتضح من الشكل يمكن القول أن برنامج إدارة الأزمة يبدأ بإدراكها ثم القيام بإعداد مراجعة دقيقة لها حيث يتم البحث عن مناطق أو جوانب الاضطراب و نقاط الخلل، بالإضافة إلى إعداد سيناريو كامل عن الكارثة لمناقشته مع طرح تساؤلات " ماذا لو ؟ " مع الاستعانة بالتصنيف الخاص بأنواع الكوارث التي سبق عرضها و تأتي الخطوة أو العنصر الثاني و هو إعداد أو تصميم خطة طوارئ يتم وضعها للتنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة ، و بصفة عامة من الممكن وضع إشارات التحذير و الإرشاد ، و تجدر الإشارة إلى أن مراجعة الأزمة والخطة الموقفية يجب تطويرهما أو تحديثهما سويا ، أما العنصر التالي فهو تكوين فريق لإدارة الأزمة لم يعد تكوين فرق إدارة الأزمات قاصرا على أقسام الأمن بل أصبح الآن يشكل واحدا من فرق العمل داخل أي مؤسسة إنتاجية أو أي مؤسسة لتقديم خدمات تسويقية ، و فريق إدارة الأزمة يحتوي دائما على متخصصين في مجالات مختلفة ، و طبقا لنوع الأزمة التسويقية تتنوع وتتعدد التخصصات في الفريق .

و آخر عنصر يتمثل في تنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعية بدقة فور حدوث الأزمة، و عنصر السرعة هو العنصر الحاكم في تحقيق الفوز و تأكيده، أي في السيطرة على الأزمة وتأكيده، أي في السيطرة على الأزمة و تخفيف آثارها السلبية و يجدر بالذكر في هذا السياق أن التدريب على نماذج افتراضية مختلفة للأزمات يساعد في تنمية مهارات إدارتها، كما أنه من الضروري تجنب ما يلي من أخطاء:

- تجاهل أو نسيان التبكير بعمل إشارات التحذير و الإنذار .
- تجاهل أو عدم الاعتراف بوجود مشكلة عندما تبدأ الكارثة أو حتى محاولة التقليل من شأنها أي الاستهانة بها.

أما من وجهة نظر أوجستين (Augustine 1995) فإن خطوات إدارة و منع الأزمات

تتمثل في الآتي: [29] ص 147

- (1)-مرحلة منع حدوث الأزمة.
- (2)-مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة
- (3)-مرحلة الإدراك و الاعتراف بوجود أزمة
- (4)-مرحلة احتواء الأزمة
- (5)-مرحلة الاستفادة من الأزمة
- (6)-مرحلة حل الأزمة

من أهم ما أشار إليه أوجستين هنا هو مرحلة الاستفادة من الأزمة بمعنى أن كل أزمة تخلف دروسا يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب عن الأزمة ظهور فرص جديدة يمكن الاستفادة منها أو الرسمة عليها.

#### 2.4.1.2. التخطيط لمواجهة و إدارة الأزمات التسويقية .

يمكن أن نذكر عناصر التخطيط لمواجهة و إدارة الأزمات التسويقية في النقاط

التالية: [19] ص 99

- (1)-اتخاذ الإحتياطات اللازمة لعدم تكرار أو حدوث الأزمة مستقبلا.
- (2)-اتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أية أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعوق سير العمليات الحيوية في المؤسسة.

### 3.4.1.2. أهداف خطة إدارة الأزمات التسويقية .

يتمثل الهدف العام لإدارة الأزمات التسويقية في الوصول إلى تحقيق درجة الاستجابة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة التسويقية بهدف درء أخطارها قبل وقوعها و السيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار و إعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

و يمكن القول بصفة عامة إلى أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي: [19]ص100

- (1)- توفير القدرة العلمية على استقراء و تنبؤ مصادر التهديد الواقعة و المحتملة والاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة .
- (2)- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم و إدارة الأزمة وقت الأمان و وقت الأزمة و العمل على عدم تكرارها، و كذا إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ.
- (3)- توفير القدرات العملية و الإمكانيات المادية للاستعداد و المواجهة و سرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة .

### 4.4.1.2. نمط التخطيط لإدارة الأزمات التسويقية

يعتبر التخطيط في أي مجال مسألة هامة و خطوة أولية لا بد من المرور عليها، و لكن نتيجة الظروف العصيبة التي يمر بها البعض أثناء الأزمة يبالغ في هذه المرحلة إلى حد الإفراط في وضع التفاصيل التي تكون في العادة محبطة للابتكار و تخلق تقييدا للعمل كما تأخذ القسم الكبير من الوقت و الجهد و بالتالي تأتي بنتائج عكس المتوقع منها.

تجنب رد الفعل المبالغ فيه تجاه الأزمة بالتخطيط الذي يصبح معوقا للإنتاج تجنب إصدار التعليمات و القوانين المحكمة لأفعال قد لا تحدث مطلقا.

فبعد الخروج من الأزمة، تكون قد قيمت أداء العاملين و عقدت العديد من المقابلات معهم، و حددت العوامل الأساسية التي أدت إلى حدوث الأزمة [30] ص13 و يكون الآن فريق الأزمة مستعد للتفكير في الإجراءات و التدابير المانعة و نظم الطوارئ.

الخطة التي يراد لها أن تتعامل مع المستقبل ليست مجرد برنامج أو صورة فوتوغرافية لواقع معين.

جوهر التخطيط للأزمة هو المرونة التي تسمح بالتعامل مع المجهول و ظروف عدم التأكد، و المرونة لا تتحقق ببناء كل الخطط البديلة.

التخطيط الذي يتناسب مع هذه المرونة و الذي يصنع الخطوط العريضة و الذي يتدخل كثيرا في التفاصيل هو التخطيط العام الذي يستهدف [19] ص 102:

- منع تدهور الموقف و بالتالي منع تطور الحدث المفاجئ لما هو أسوأ.
  - يساعد في الكشف عن السبب أو الأبواب الجوهرية للأزمة.
  - حشد و تعبئة كل الموارد المتاحة لإيجاد مخرج سريع للأزمة.
  - منع ظهور آثار جانبية للأزمة ممثلة في نشوء بعض المشكلات التي قد تصبح مزمنة و تفوق الأزمة نفسها في نتائجها.
- و لا بد أن يبدأ :

(1)-التخطيط بالأفراد: فلكي نتمكن من التعامل مع الطوارئ أو الأحداث المفاجئة لا بد أن نركز على الأفراد.

(2)-تكوين فريق عمل للطوارئ: للتعامل مع مختلف المواقف، تحديد الأشخاص المؤهلين ذوي الكفاءة للاشتراك في هذا الفريق حيث سيتم الاعتماد عليهم في الإشراف و التوجيه.

(3)-مراجعة النظم المختلفة :القائمة و تطويرها في إطار نظام متكامل للأمن و السلامة و نظام مجدول للصيانة و الرقابة على الجودة باستعمال نظام فعال للاتصالات التنظيمية بواسطة نظام المعلومات بتدعيم من النظام المالي و الإداري.

(4)-بناء نظام الإنذار المبكر: قبل ظهور الأزمة يظهر الخطر المفاجئ الذي يمر بمراحل متعددة و لكل مرحلة منها إشارات معينة وبالطبع لن تظهر هذه الأعراض من مرة واحدة، لكن من مدعاة القلق ظهور بعضها، و بالتالي فوجود نظام للإنذار المبكر مع تدريب الأفراد يمكن المؤسسة من فك ترميز الإشارات التحذيرية و التعامل مع مسبباتها قبل حدوث الأزمة.

و لهذا الغرض يجب تنفيذ مايلي: [19] ص 103

- بناء أساليب جديدة للحصول على المعلومات من خلال التقارير و قنوات الاتصال.
- بناء نظام فعال للمعلومات بجمع و تحليل و تخزين و استرجاع المعلومات.
- إنشاء نظام فعال للاتصالات التنظيمية.

- الانفتاح على العاملين.
- دراسة التأثيرات البيئية و متابعة ما يحدث للآخرين خارج حدود العمل المباشر.
- التعرف على مؤشرات حدوث الأخطاء.

فيجب على المدير أن يحافظ على مرونة عملية الاتصال من كلا الجانبين حيث يستطيع رصد أي إشارات أو معلومات ذات أهمية تكون مقدمات لحدوث أزمة تسويقية كما يجب أن يكون منفتحاً على العاملين، يصغي إليهم و يحاورهم و لا يستبد برأيه عليهم و أن يركز على الوسائل المنتجة للمعلومات و يشجع المبادرة و المشاركة و التفكير الإبتكاري المبدع.

#### 5.4.1.2. مدخل التخطيط لإدارة الأزمات.

هذا المدخل اقترحه جوتشوك عام 1993 [25] ص 427 من واقع مراجعته لثلاثة عشر نموذجاً افتراضياً للأزمات ، إضافة إلى خبراته و معلوماته المتراكمة جراء جمعه لها من الخبراء والاتصالات الكثيرة و المعرفة المتراكمة لطلابه في مرحلة الدكتوراه ، و سنحاول تلخيص وجهة نظر جوتشوك على النهج التالي :

#### 1.5.4.1.2. مدخل رسالة المؤسسة :

و يحتوي على ما يلي :

1.1.5.4.1.2. تحليل و دراسة رسالة المؤسسة: يساعد في توفير إطار عمل جيد لبناء خطة الأزمة، فتذكير الأفراد بأهداف الشركة و غاياتها يمكنهم من الفهم الجيد لأسباب تبني خطة الأزمة و أهمية تصميم مثل هذه الخطة.

2.1.5.4.1.2. المعايير و القيم التي تحكم سلوك المؤسسة: مع أطراف التعامل الداخلي والخارجي حيث يساعد على توضيح هذه المعايير و القيم للأفراد و التأكيد عليها في تمكين العاملين من فهم أسباب خطة مواجهة الأزمات و متطلباتها.

3.1.5.4.1.2. شرح الموقف كاملاً : للملاك و حملة الأسهم، و تبيان أهمية تبني هذا النوع من الخطط.

#### 4.1.5.4.1.2. الأهداف: و هنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تحديد:

- أولويات أو ترتيب الأهداف طبقاً لأهميتها، حيث يتم تحديد و ترتيب الأهداف التي تسعى خطة مواجهة الأزمات إلى تحقيقها، و هذا يساعد على جذب التشويش وسوء الفهم من حشد الجهود في اتجاهات محددة.
- ماذا و من يجب حمايته و في هذا الخصوص على إدارة المؤسسة أن تراعي إعطاء الأولوية لعدة بنود سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة عند تصميم الخطة، فالخطة من الضروري أن تستهدف حماية سمعة المؤسسة، سلامة العملاء، سلامة الزبائن، حماية الموردين، حماية مصالح الملاك و حملة الأسهم و حماية مصالح مدير المؤسسة...
- مستويات و معايير الأداء: و في هذا الشأن يجب تضمين الخطة مستويات الأداء المطلوبة إذا حدثت الأزمة، كما يجب أن تحتوي على مستويات الأداء لمؤسسات مناظرة سبق لها المرور بأزمات حتى يصبح لدى العاملين صورة كاملة أو واضحة عن كيف سيتم تقييمهم من قبل الإدارة.
- ترشيد الخطة: لترشيد الخطة من الضروري مراعاة مايلي :
  - تكوين فريق عمل للأزمات الذي سوف يدير الأزمة.
  - إعداد نموذج افتراضي للأزمة لتدريب العاملين و فريق الأزمة معا عليه.
  - إعداد قائمة مختصرة بالأزمات السابقة.

#### 2.5.4.1.2. المدخل التاريخي؛ تاريخ الأزمات السابقة و الأزمات المتوقعة :

و في هذا الشأن يمكن الإشارة إلى مايلي :

1.2.5.4.1.2. تحليل الأزمات السابقة: يعتبر تحليل و دراسة الأزمات السابقة التي واجهت المؤسسة من أهم خطوات التخطيط لمواجهة الأزمات فوصف الأزمات السابقة يؤكد ضرورة وجود خطة لمواجهة الأزمات كما أنه يلقي الضوء على آثار الأزمة على المنظمة و أي تداعيات أخرى ترتبت عليها. كما أن مراجعة الأزمات التي واجهت مؤسسات أخرى تعمل في نفس الصناعة يساعد في توفير مخزون معرفي يمكن فريق العمل المختص من كيفية مواجهة الأزمات و بناء الخطط اللازمة.

#### 2.2.5.4.1.2. تحديد الأزمات المرتقبة: من أخطر العناصر الرئيسية في التخطيط لمواجهة

الأزمات عملية تحديد المجالات أو النقاط المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات، أي تحديد في أي مجال

يمكن أن تواجه المؤسسة أزمة ما، فإذا ما تم تحديد هذه المجالات أو النقاط تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إذا حدثت.

و يجب في نفس الوقت إعداد قائمة بالأزمات المتوقعة كما يجب تصنيف هذه الأزمات إلى مجموعتين هما:

- أزمات يمكن تجنبها أو منع حدوثها ، و أخرى لا يمكن منع حدوثها.
- أزمات داخلية و أزمات خارجية .

و هذا الإجراء يساعد على تحديد نقاط الاضطراب المتوقعة و الأفراد الذين سوف يتأثرون بذلك، كما يوفر المعلومات الضرورية لبداة نظام جيد و مفهوم لإدارة الاتصالات المطلوبة داخليا و خارجيا إذا حدثت الأزمة.

**3.2.5.4.1.2. نتائج المسح أو الدراسة الميدانية:** يجب أن تقوم المنظمة بعقد مراجعة دقيقة لكل المجالات أو النقاط المعرضة لحدوث أزمات فيها، و يجب أن تحدد ما هو رد الفعل أو الاستجابة أو مجموعة التصرفات الملائمة إذا ما حدثت أزمة و ذلك في إطار نظام معين ، و القيام بهذه المراجعة ينطوي على :

- عقد مقابلات مع كبار المديرين الممثلين للإدارة العليا.
- عقد مقابلات مخططة بقوائم استقصاء مع الإدارة الوسطى.

و هنا تجدر الإشارة إلى [19] ص105 أن قوائم الاستقصاء التي لابد أن تشمل أسئلة تركز على مجالات أساسية منها نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي ، أو المنتجات أو السياسات [14] ص111 وتشمل المقابلات المديرين التنفيذيين في التسويق ، و الإنتاج ، و إدارة الموارد البشرية و التمويل و أي قسم أو إدارة أخرى لها أهمية نسبية لذات السياق. قد يتطلب الأمر قيام المنظمة باستقدام خبراء و مستشارين من خارجها للقيام بعمل المراجعة المطلوبة، و ميزة الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة ربما تكمن من ضمان النظرة المحايدة أو الموضوعية في رصد و مراجعة نقاط الضعف بالشركة بسهولة، كما يسهل استخدام هؤلاء الخبراء في وضع القواعد أو القوانين المطلوبة أو الضرورية، فضلا عن القيام بإجراء أي اتصالات دون قيود أو حرج.

**4.2.5.4.1.2. تعريف الأزمة و المستويات المختلفة لرد الفعل:** في هذا الخصوص يجدر التركيز على أن يتفق فريق العمل المكلف بمواجهة الأزمات على تعريف محدد واضح ومفهوم للأزمة ، و

تحديد مفهوم أو تعريف الأزمة بدقة يساهم بشكل جيد في التفارقة بين الأزمات الخطيرة و الحقيقية و بين ما يمكن أن نسميه حالات عارضة .

و نشير إلى أن مراجعة الأزمة تمكن الفريق من تحديد أو تصنيف الأزمات طبقا لأولويتها، الأهم أو الأخطر، فالأقل خطورة و هكذا، فترتب الأزمات المتوقع حدوثها طبقا لـ:

- النوع.
- درجة الخطورة.
- احتمالية الحدوث.
- ردود الفعل.
- درجة حدة الأزمة الآثار المتوقعة.
- الأطراف التي سوف تتأثر...

تعتبر مراجعة الأزمة فكرة جيدة تسهل على الفريق المختص في الإعداد أو وضع الخطة الملائمة لمراجعتها فورا و تحديد ما يجب عمله و أولويات ما يجب عمله و أزمنة البدء و الانتهاء و غيرها، كما يجب الإشارة إلى أهمية الاستفادة من الأحداث السابقة للتنبؤ بالأحداث المتوقعة و تقدير احتمالات حدوثها.

#### 5.2.5.4.1.2 مراحل الأزمة:

بمجرد حدوث الأزمة يصبح من المهم تحديدها مبكرا أو في مراحل تطورها المبكر حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها، فعادة ما تتشابه سلوكيات أو مراحل حدوث الأزمات و تطورها، كما أنها قد تأخذ بعضا من الوقت حتى تظهر على السطح بشكل واضح لهذا فإن التحذير أو الإنذار المبكر يساعد في التقليل من أثارها و الاستعداد لمواجهتها.

و تتمثل مراحل الأزمة بصفة عامة في:

- مرحلة ما قبل الأزمة.
- مرحلة ظهور الأزمة بشكل واضح و تقييم الموقف و تحديد التصرفات
- مرحلة ما بعد الأزمة و تنطوي على العلاج و إعادة البناء والتصحيح...و غيرها.

(1)-الخطوات :

و تنطوي الخطوات على ما يلي:

- الإبلاغ عن حدوث الأزمة للأطراف المعنية مثل: المديرين، فريق العمل المختص بالأزمة، مجلس الإدارة و غيرهم.
- بعد أن يقوم القادة الرئيسيين لمواجهة الأزمة بتحديد المشكلة يتم: استدعاء فريق الأزمة و تحديد مسؤوليات كل عضو و تعيين حارس للبوابات لرصد ما يخرج أو ما يدخل إلى المؤسسة من مواد أو أفراد و هذا لتجنب خطر الاستخبارات من طرف المنافسين، التأكد من أنه تم إبلاغ كل عضو في الفريق بالكامل بواجباته بدقة.
- تجهيز غرفة عمليات، بحيث يشمل التجهيز على الأدوات و الوسائل المطلوبة لهذه المواقف مثل: أجهزة الكمبيوتر، كهرباء و أدوات كهربائية ومولدات و جهاز فاكس و هواتف و دليل الهاتف و خرائط تنظيمية وأفراد للقيام بالاتصال بالأجهزة المعنية و أي طرف من أطراف التعامل، ضابط الاتصال مع وسائل الإعلام المختلفة ( صحافة، تلفزيون، إذاعة...إلخ ) آلة تصوير و طابعات، ورق للكتابة و التصوير، كاميرات تصوير و شرائط فيديو، طفايات حرائق، خطابات، طاوولات و مقاعد و غيرها من الوسائل التي يجب إعدادها لتكون جاهزة للاستعمال و لاختصار الوقت و لإعداد خلية منسقة و كاملة التجهيز .
- متى و كيف تستقدم أو تستعين بخبراء من خارج المؤسسة، يجب استخدام هؤلاء الخبراء كطرف ثالث إذا أمكن لأسباب سألغة الذكر.
- توفير مرجعية كاملة عن كيفية عمل الإدارات و الاهتمام بالمنظمة على أن تكون خططهم واضحة و مشروحة بالكامل بالإضافة إلى ضرورة توفير خريطة تنظيمية للمؤسسة، هذا بالإضافة إلى:
- إنشاء مركز للاتصالات أو مركز إعلامي على أن يحتوي هذا المركز على كل التسهيلات المطلوبة للصحفيين فضلا عن معلومات عن إجراءات و وسائل الأمان و الحماية لتضع المؤسسة الرأي العام في الصورة منذ البداية و تتجنب التضخيم للأحداث و تقديم معلومات عن كل الحقائق المطلوبة.
- جمع معلومات عن الأزمة، و هذا يتطلب على سبيل المثال: الذهاب على موقع الحدث و الاستماع للإذاعة و التلفزيون و رصد مكانة المؤسسة عند الرأي العام .
- طلب الشرطة أو الأجهزة الرسمية.

- في هذا الشأن يجب تحديد و تعريف الجمهور المعني بدقة ، و هذا يتطلب مايلي:
- إعداد قائمة بالملاك أو حملة الأسهم الرئيسيين أو المهتمين بالإضافة إلى مجلس الإدارة و قادة الرأي بالمجتمع أو المدينة و وسائل الإعلام و العملاء و المساهمين و الزبائن و المستهلكين و الموردين و رجال البيع و الوكلاء.
  - إعداد قائمة بمن يجب الإتصال بهم أولاً من الملاك أو حملة الأسهم في كل الظروف أو في كل بدائل التصرف الممكنة.

يضاف إلى هذا السياق ضرورة تحديد آليات و طرق الاتصال بهؤلاء الأطراف أو الجمهور المعني و تحديد قنوات الاتصال الملائمة لكل نوع من الجمهور و من بين هذه الوسائل:

- المقابلات الشخصية.
  - الخطابات.
  - المكالمات الهاتفية.
  - الإجتماعات العامة.
  - المؤتمرات.
  - المنشورات.
- تحديد الشخص المسؤول عن الاتصال بكل نوع من أنواع الجمهور المعني أو المستهدف و تحديد ما هي الوسيلة التي سوف يستخدمها .
  - ترتيب وسائل الاتصال طبقاً لأولويات في ضوء السيناريوهات البديلة للتصرف .
  - توفير كل التسهيلات و القدرات المطلوبة لاستخدام كل قناة أو وسيلة من وسائل الاتصال.
  - التأكد من أن عملية الاتصال تتم في الاتجاهين و ليس في اتجاه واحد أي عملية إرسال و استقبال في نفس الوقت و أن تضمن كل وسيلة مستخدمة تحقق ذلك .
  - يجب أن يكون هناك حرصاً لتلبية احتياجات كل نوع من أنواع الجماهير المعنية بالأزمة التسويقية.
  - إنشاء آلية معينة لجمع المعلومات من الجماهير.
  - تحديد المساهمين الذين يمكنهم توجيه نقد للشركة قبل تفاقم الأزمة و من منهم سيقفون موقف الصديق.

- تحديد مَنْ من المساهمين أو الأطراف يجب أن يتصل بهم أي عضو من أعضاء فريق العمل المختص بالأزمة.
- لا يجب تجاهل الإجراءات و القوانين الحكومية التي ترتبط بالأزمة من حيث السبب و الأثر أو النتائج... الخ.

### (3)-وسائل الإعلام :

نظرا للدور الهام الذي تقوم به وسائل الإعلام، مطلوب تحديد سياسة للشركة للتعامل معها بالإضافة إلى:

- تحديد متحدث رسمي باسم المؤسسة.
- إعداد قاعدة بيانات و تحديثها أو لا بأول.
- تصنيف وسائل الإعلام طبقا لأهميتها حتى يمكن تحديد أي الوسائل يجب أن تحصل على المعلومات أو لا... و هكذا.
- تحديد طرق التعامل مع أو الرد على استفسارات وسائل الإعلام.
- يجب أيضا وضع أسلوب أو تكوين وحدة لمراجعة و التأكد من صحة البيانات و المعلومات الخارجة من أو الواردة للمؤسسة.

(4)-محاكاة الأزمة أو التدريب على نموذج إفتراضي يحاكي الأزمة: و ذلك بهدف اختبار مدى دقة الخطة المقترحة و أساليب و متطلبات و آليات تنفيذها.

(5)-التقييم: من الضروري تقييم كل عنصر من عناصر الخطة و تحليله تحليلا دقيقا تمهيدا للتعرف على مدى فعالية الخطة في مواجهة الأزمة، و تتم عملية التقييم بعد انتهاء الأزمة مباشرة، أو بعد ثلاثة أشهر بالإضافة إلى التقييم مع نهاية السنة التي حدثت فيها، و تتطلب عملية التقييم عددا من الإجراءات من بينها ما يلي:

- 1- عقد مقابلات مع الجماهير المعنية خاصة الجماهير الخارجية الرئيسية منها.
- 2- استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمنظمة من عاملين و مدراء و ملاك.
- 3- استقصاء وسائل الإعلام لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق و أساليب إبلاغهم بالأزمة و مدى وفرة المعلومات التي طلبوها و أي مشاكل حدثت... الخ
- 4- عقد مقابلات متعمقة مع المسؤولين الرئيسيين عن وسائل الإعلام لتحليل الموقف بشكل عميق.

- 5- تحليل تأثير الأزمة على العاملين.
- 6- الاعتراف أو التقدير لجهود الذين تعاونوا في مواجهة الأزمة من كل الأطراف المعنية و تقديم الشكر لهم .
- 7- تقييم أسلوب إدارة الأزمة التسويقية ذاتها في مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى مماثلة و استقصاء رأي الخبراء و أساتذة الجامعات و غيرهم.
- 8- تعديل الخطة في ضوء التقييم إذا تطلب الأمر و إعداد نموذج دراسي للأزمة في شكل تقرير مكتوب يمكن للمؤسسة الاستفادة منه أو أي جهة أخرى .

كما يجدر بنا أن نشير على أنه لا يوجد خطة لمواجهة أزمة ما تتصف بالتكامل والدقة الكاملة، حيث يظل دائما وجود هامش للخطأ يجب مراعاته في الأزمات المقبلة وكذلك مراعاة أي ثغرات في إعداد و تصميم الخطط المقبلة كما تجدر الإشارة إلى أن مشورة أطراف أو خبراء خارجيين قد يضيف الكثير من الجوانب الإيجابية و التطوير أي خطط أو برامج يتم تصميمهم في المستقبل.

(6)-تكوين فريق الفرص: سبق الإشارة إلى أن أي أزمة تحمل جذورا للنجاح بقدر ما تحمل جذورا للفشل وهذه العبارة تعني في الواقع ضرورة تكوين فريق متخصص لاكتشاف الفرص التي قد تظهر كنتيجة لحدوث الأزمة و كذلك بدائل التصرفات المطلوبة لاستغلال هذه الفرص ، وفي هذا الخصوص يجدر الذكر أن مهمة هذا الفريق لا تكون الانشغال بإدارة الأزمة في حد ذاتها و لا يجب أن تكون كذلك فإدارة الأزمة لها فريق العمل الخاص بها .

و يجب على الإدارة المنظمة إدراك حقيقة هامة هي أن بعض الشركات المنافسة قد تستغل الأزمة التي تمر بها المؤسسة كفرصة لتحقيق مكاسب أو اقتناص فرص معينة كما يحدث بالضبط على مستوى العلاقات بين الدول.

لهذا السبب فمن الضروري القيام بمراجعة التصرفات الخاصة بالمنافسين و ردود أفعالهم الحالية و المتوقعة و تنمية عدة سيناريوهات بديلة للتصرف تقلل من الآثار السلبية للتصرفات المتوقعة للمنافسين.

## 2.2. القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة التسويقية

عندما تواجه القيادة أزمة ما فإنها تصنع بمشاركة الآخرين قرارا للتصدي لها بهدف الحد أو التقليل من أثارها السلبية ، و من خلال دور فاعلية القيادة تبرز أهميتها باعتبارها فن الإدارة في أي كيان إداري ، و بالتالي فإن الحاجة ضرورية لتحديد مفهوم القيادة من خلال الآراء التي حاولنا جمعها لبعض الباحثين مع إيضاح أنماطها و أساليبها و كذلك التعرف على الصعوبات و المشاكل التي تواجه القيادة .

كذلك فإن تحليل دور القيادة بصفة خاصة في مواجهة الأزمات التسويقية يتطلب الإحاطة بمفهوم الأزمة ذاتها و معرفة أسبابها المتعددة.

و لما كانت مواجهة الأزمة تحتاج إلى قيادة قادرة على صنع القرار و اتخاذه، فإنه من المهم التعرف في هذه الدراسة على مفهوم القرار و مستوياته و مراحل و خطوات صنعه والآراء المختلفة في هذا الشأن ، و كذلك المشكلات التي تواجه صنعه و التي قد تؤدي إلى عدم التوصل إلى قرار سليم .

و تأسيا على ما تقدم ، فسوف يشمل هذا المبحث العناصر الأساسية التالية :

- القيادة بين الدور و المكونات .
- صنع القرار و إدارة الأزمة التسويقية .
- أنماط سلوك القائد في مواجهة الأزمة التسويقية.
- المهارات اللازمة للمدير في مواجهة الأزمة التسويقية.

### 1.2.2. مفهوم القيادة بين الدور و المكونات

للقيادة دور مهم في فعالية الإدارة، حيث أصبحت الحاجة ملحة للقادة الأكفاء لإدارة وقيادة المؤسسات الحديثة، و قد حلل مفهوم القيادة علماء النفس و الاجتماع و الإدارة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد.

و تقوم القيادة بدور أساسي في العمل، فهي العقل المفكر للتنظيم و بدونها يفقد التنظيم قدرته على تحقيق أهدافه.

يعد مفهوم القيادة شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية غير متفق عليه ، ولذا فقد تعددت تعريفاتها ، فتعرف على أساس السلطة الرسمية ، وعلى أساس السلطة المقبولة بينما تعرف أيضا على أساس الوظيفة ، فتعرف القيادة بأنها : القدرة على التوجيه و التنسيق والاتصال و اتخاذ القرارات و الرقابة بهدف تحقيق غرض معين و ذلك باستعمال التأثير و النفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة [31] ص273

إن القيادة هي نشاط إيجابي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء و الضرورة [32] ص 136 و القيادة ذات الفاعلية لا تعتمد على جاذبيته الشخصية فقط بل إن مهمة القيادة في خلق النشاطات و الرؤى الإنسانية و كسب الثقة هي المطالب النهائي لقيادة ذات فاعلية، فالثقة هي الإيمان الراسخ بأن القائد يعي ما يقول فالقيادة عمل أكثر و اندفاع أقل[33]ص186.

كما أن القيادة هي القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق و جماعية و انسجام بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة .[34] ص124

هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توفرها لوجود القيادة و هي: [35] ص20

- وجود جماعة من الناس.
  - وجود شخص من بين الأعضاء قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
  - تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة.
- فالقيادة عملة للوجهين، النفسي و الاجتماعي تقوم على علاقة إعتماضية متبادلة بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقودها و ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة و رغبة الأخيرة في الانقياد لإشباع حاجاتها، و لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع و بقاء القائد بهدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، كما تعرف القيادة بأنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس للتعاون نحو هدف معين وجدوا أنفسهم أنه صالح[36] و[37] ص 177 في حين تعرف القيادة بأنها: عملية تتضمن في أبسط صورها نفوذا يمارسه شخص على آخر، أو شخص على مجموعة أكبر من الأفراد، و تتضمن هذه العملية أربعة عناصر هي:[38] ص91

- (1)-القائد من حيث خصائصه الشخصية و قدراته.
- (2)-الأتباع من حيث صفاتهم و قدراتهم.
- (3)-الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- (4)-المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد و الأتباع.

كما تم تعريف القيادة بأنها تعني القدرات و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع القيادة و التي من خلالها تستطيع توحيد تابعة أو المجموع من الناس و التأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف، و القيادة على هذ الناحية يمكن تحليلها بالنظر إلى العوامل التالية [39]ص105:

- (1)-الإمكانات و القدرات التي تملكها القيادة.
- (2)-تأثير هذه الإمكانيات على الخاطبين بها.
- (3)-موقف المخاطبين بالقيادة و قدرتهم على الاستجابة لها .
- (4)-طبيعة الموقف المعين الذي تمارس فيه علاقات القيادة بالمخاطبين بها و الظروف المحيطة .

و في هذا الإطار نرى أنه من المهم التفرقة بين مفهوم القيادة و كل من الإدارة والرئاسة و هذا على النحو التالي :

فالقيادة مفهوم يشير في أوسع معانيه إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، فهناك تداخل بين المفهومين حيث أن القيادة هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها : التخطيط و التنظيم ، التنفيذ ، الرقابة و المتابعة . كما أن هذا التداخل من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط على حد كبير بطبيعة القيادة و لذلك فإن حاجة الإدارة إلى القيادة و الرؤساء الأكفاء من ذوي العلم و الإبداع لا تكاد تعادلها حاجة و ثبت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا و انخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تتولاها. [40] ص323 و [41] ص 324

كما أن العلاقة بين القيادة و الإدارة ليست علاقة العام بالخاص، و لكنها تكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما – فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات و الإجراءات و البناء

التنظيمي أي الجوانب الفنية التنظيمية، في حين أن القيادة تعني بالخصائص الشخصية أي الإنسانية، و خلاصة القول بان الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إحدى وظائف و مهام الإدارة [42] ص 49.

كما أن القيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام وظائف التنظيم و غالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة و إنما ننظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية وتعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة و القدرة على الإقناع و الاقتناع [43] ص 108 .

### 2.2.2. المهارات اللازمة للمدير لمواجهة الأزمة التسويقية

مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات لا بد أن تحدث، و التعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار و المرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار للاختيار من بين بدائل التصرفات أو الاختيارات المطروحة بشأنها ويرى آدم سميث أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي: الإبقاء على بساطة الأشياء و أن يطلب من الناس مثلا القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها و ليس القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها ، تتطلب إدارة الأزمات: [14] ص 91

- (1)- التدريب: على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.
- (2)- تهيئة و تدريب بعض الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد.
- (3)- تكوين ما يسمى بفريق الفرص و هذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة و اقتراح ما يمكن عمله، و توليد أفكار بشأن استغلال الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية.
- (4)- بعد انتهاء الأزمة يتطلب الأمر جمع الأفراد اللذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها وذلك بهدف تحليل و تقييم الأحداث و الخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل.

(5)- إيجاد و تنمية الرؤيا الإستراتيجية، فالقائد الجيد هو مخطط ناجح و صاحب رؤيا بعيدة المدى، و لكي يتحقق هذا يجب أن:

- يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين.
- يكون قارئا جيدا للخطط الإستراتيجية للمؤسسة و على استعداد لتنفيذها أو المشاركة في ذلك.
- أن يكون فريقا للتخطيط بعيد المدى.
- أن يكون لديه دائما سياسية للتخلص من الأنظمة و السياسات و الأفراد و البرامج و الاتجاهات... إلخ التي لم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي و المستقبل.
- أن يكون نظام العمل بفريق التخطيط بعيد المدى مبنيا بطريقة يوفر أو يشجع الخلق و الابتكار و التجديد.
- أن يكون التفكير التجاري أساسيا لاكتشاف الفرص و استغلالها في الحاضر و المستقبل مع تجاهل التكلفة و العائد كمعايير حاسمة و أساسية لتقييم الفرص، و من المفيد دائما أن يقوم المدير أو القائد بتنمية قوائم المراجعة للأمور السابقة حتى يتسنى له و كذلك لفريق العمل معه كفرق التخطيط و الفرص مثلا ، تقييم المواقف و الأحداث و الأعمال بصورة شاملة ، في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية وقت الأزمات هي روح الإدارة التسويقية التي تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي :

- **المهارات الذاتية أو الشخصية :** و يقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية كالاستعدادات الفكرية و الذهنية و أهمها الذكاء و ملكة الابتكار و ضبط النفس و هي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار و اتخاذه دون تردد و بحسم و توقع الاحتمالات و مواجهتها بهدوء [38] ص79

- **المهارات الفنية:** و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و تطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف و بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية الحديثة و التكنولوجيا لتحقيق الهدف المنشود. [44] ص109

- **المهارات السلوكية أو الإنسانية:** و تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة و تابعة و خصوصا العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق، و قد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المؤسسات الحديثة [45] ص98

• **المهارات السياسية والإدارية:** ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و مهاراته في تبصر الصالح العام و الأهداف العامة و ما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المؤسسة التي يقودها و سياسته من ناحية، و أهداف و سياسة النظام للمؤسسة أي التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع بين نشاط المؤسسة و على القيادة ألا تتجاهل المثل العليا و الأهداف السياسية التي يطمح المستهلك إلى تحقيقها .

بينما تعني المهارات الإدارية قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة و إشباع حاجات و رغبات التابعين، و يتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة لاسد تغلال الطاقات البشرية و وضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية و فعالة .

و ننتهي إلى أن العمل الذي يتحرك من خلاله القائد لتحقيق الهدف المنشود يرتبط بوجود مجموعة من الخصائص التي يتسم بها من حيث المهارات الشخصية و الذاتية و الفنية والإدارية و السلوكية، و القدرة على الإستيعاب المهني و الوظيفي و القدرة على الحركة الجماعية داخل التنظيم أو المجتمع المستهدف لتحقيق الصالح العام، هذا فضلا على أن نجاح القيادة يرتبط إلى حد كبير بتوافر مجموعة من الخصائص أو المهارات الإبداعية الخاصة في الشخصية القيادية التي تسعى لتعبئة الجماعة لتحقيق الأهداف من خلال خلق آليات جديدة لمواجهة أي مواقف يواجهها الجماعة.

### 3.2.2. أنماط سلوك القائد في مواجهة الأزمة التسويقية :

تعدد أنماط القيادة باختلاف جهات النظر، و يقصد بأنماط القيادة، الأسلوب الذي يستخدمه القائد في إدارة و توجيه الجماعة و مدى استعماله للسلطة الممنوحة له و الملزمة للمرؤوسين من جهة أو اعتماده على قبول المرؤوسين لهذه السلطة و مدى اهتمام القائد بالعمل و العاملين و قدرته على إحداث التوازن بينهما [46] ص185

و لهذا سنحاول الاقتصار في هذا الصدد لأنماط و أساليب القيادة التسويقية، يركز هذا الأسلوب على دراسة النمط السائد في القيادة و قد ميز الدارسون بين نمطين للقيادة ، أولهما الذي يركز على العمل و الثاني يركز على البشر أو العاملين [13] ص227

فبالنسبة للأول يقوم المدير بتوجيه العاملين و الإشراف عليهم بدقة و بطريقة مباشرة ليضمن قيامهم بالأعمال و تحقيقهم للنتائج و بالتالي يهتم بالوظيفة و القيام بها بدرجة أكبر من اهتمامه بتطوير و متابعة مرؤوسيه و الثاني فيركز على العاملين فيهتم المدير بتحفيز مرؤوسيه و يعمل على تشجيعهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و إيجاد العلاقات القوية معهم و الثقة المتبادلة [47] ص116

و يمكن النظر لأنماط القيادة من حيث الفاعلية في الأداء من خلال أربعة أنماط هي

[48]ص30

- (1)-القيادة المتفانية: و هي التي تركز اهتمامها على العمل.
- (2)-القيادة المرتبطة: و هي التي تعتني بالعلاقات العامة مع الناس.
- (3)-القيادة المتكاملة: و هي التي تهتم بالعمل و بالعلاقات مع الناس.
- (4)-القيادة المنفصلة: أي لا تهتم كثيرا لا بالعمل ولا بالعمال و لا بالعلاقات مع الناس.

#### 4.2.2. إتخاذ القرار و إدارة الأزمة التسويقية

تعتبر عملية اتخاذ القرار معقدة تتداخل فيها عوامل نفسية و سياسية و اجتماعية و اعتبارات فنية يراعيها الخبراء من معاوني متخذ القرار كما يشارك صانعوا القرارات في عملية اتخاذ القرارات من خلال المواءمة و الدمج بين مفهوم عملية اتخاذ القرار و مفهوم اتخاذ القرار، فالأخير يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار التي تعني في ذاتها الجهد المشترك وليس جهدا منفردا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم، حتى و لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد [49] ص272

و نشير في هذا الإطار إلى أن هناك منهجين في تحليل عملية صنع القرار خلال الأزمات التسويقية.

**الأول :** يتعلق بالبعد المؤسسي أو الظروف الموضوعية التي تتحرك فيها المؤسسات

وهيكل صنع القرار البيروقراطي. [50] ص298

يتعلق الإتجاه الثاني بالبعد الإدراكي النفسي الذي يركز على الدور الشخصي للرئيس أو

النخبة المحدودة المحيطة به [51] ص101

إلا أنه يجب أن لا نتجاهل أهمية التفريق بين القرارات التي يتم اتخاذها في ظروف

عادية، و التي تتخذ تحت تأثير ظروف غير عادية و التي تسمى بظروف الأزمة ، و لهذا فإن

نوعية القرارات و أسلوبها تختلف حسب الظروف ، و من هنا فإن مذاخ الأزمة يحتاج إلى نظام مختلف لعملية صنع القرار فضلا عن أن هناك سمات معينة لا بد و أن تختلف عن السمات في الأوقات الطبيعية التي تنسم هي الأخرى بأنها على درجة عالية من اليقين [52] ص19

سنحاول من خلال هذا الجزء إلقاء الضوء على مفهوم القرار و مراحل و معوقات صنعه، و بصفة خاصة خلال الأزمة التسويقية، و ذلك من خلال محاولة دراسة الأزمة ونظرية صنع القرار.

سنحاول تقسيم هذا المطلب على ثلاثة نقاط حيث نتناول في الأول مفهوم القرار و في الثانية مراحل و خطوات صنع القرار و في الثالثة المشكلات التي تواجه صنع القرار .

يعرف القرار حسب نيجرو Negro بأنه: " الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين " [53] ص198

إن القرار يعتبر حكما صادرا و هو اختيار من بين عدة خيارات و اختيار بين الصواب والخطأ، و على أسوأ حال هو الاختيار بين الصواب تقريبا و الخطأ المحتمل و أن أول قاعدة لصنع القرار هو ألا نضع قررا يبدأ بالحقائق، بل يجب البدء بالأراء و الاختلافات في وجهات النظر و من ثم فإن القرارات قد صنفت أنواعها طبقا لطول فترة صناعتها و توقيت اتخاذها و نوع أهدافها إلى ثلاثة مستويات هي [54] ص21.

(1)-القرارات الإستراتيجية: و تتميز بتوجهها المستقبلي و تتخذ من قبل الإدارة العليا و يقصد بها التخطيط طويل المدى.

(2)-القرارات التكتيكية: و يقصد بها اتخاذ القرارات التكتيكية لتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي أي يدخل ضمن ما يسمى بإدارة الأزمات.

(3)-القرارات التشغيلية: و تعني بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراءات التنفيذ بكفاءة و بفاعلية و هو متكرر شبه يومي و أسهل أنواع القرارات.

#### أ- مراحل صنع القرار:

يبدأ صنع القرار مع بروز مشكلة ما، و يعتبر تحديد المشكلة أمرا في غاية الأهمية لكونه يحدد نوع الإجراء الواجب اتخاذه و يعكس أسلوب تحديد المشكلة شخصية من يقوم به .

و يجمع أسلوب صنع القرار بين العلم و الفن لمواجهة الأحداث حتى لحظة الاختيار وما

يليهما .

و لقد حظيت مراحل صنع القرار بين الباحثين و الكتاب المهتمين لوجهات نظر عديدة يمكننا محاولة استعراض هذه الآراء فيما يلي: [55] ص 82

1- إن مراحل صنع القرار تكمن في التعرف على المشكلة ثم تحديد البدائل و تقويمها ووضع القرار موضع التنفيذ ثم مرحلة متابعة تنفيذه للتأكد من أن تنفيذه قد ساهم فعلا في علاج المشكلة أو أن الأمر يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على البديل الحالي أو اختيار بديل جديد. [56] ص 120

2- كما أن مراحل صنع القرار ثلاث: [57] ص 36

- التعرف على المشكلة
- تجميع المعلومات التي يمكن أن تساعد في حلها و اختيار البدائل المناسبة [46] ص 26
- اختيار البديل المناسب و تقويمه لإيجاد الحل الأمثل.

3- كما تعتمد عملية صنع القرار الجيد على المشاركة في الرأي و تجميع البيانات الصحيحة و تحليلها و الحفز المعنوي للعاملين، و بالتالي تتأثر عملية صنع القرار بالمرادح التالية: [32] ص 203

- التعرف على المشكلة الرئيسية و الفرعية.
  - تحليل و تقويم المشكلة
  - وضع معايير للحكم على البدائل المقترحة
  - اختيار البديل الأفضل.
  - وضع القرار موضع التنفيذ و المتابعة.
- 4- هندسة صنع القرار أو بنائه يتم من خلال إتباع مجموعة خطوات تتابعية نوجزها

كمايلي : [58] ص 5.

- صناعة القرار، حيث تبدأ بالإدراك بأن هناك حاجة لإحداث التغيير والذي يعني بأن هناك مشكلة تتطلب إتخاذ قرار.
- إتخاذ القرار: حيث تتم دراسة جدوى كل البدائل المتاحة من حيث عائدها و تكلفتها على المدى البعيد.
- دعم القرار: و هي مرحلة متداخلة مع المرحلتين السابقتين و نظم دعم القرارات هي نظم معلومات آلية صدمت خصيصا لمساعدة القائد و المحلل في عملية صنع القرار، و تحتوي على أساليب متعددة و معقدة لحزم البرامج و التكنولوجيا الآلية كالحاسب الإلكتروني، و الأساليب العلمية التي تستخدم

في التخطيط وإدارة العمليات [59] ص 197 بهدف الحرص على دقة القرار وفاعليته .

- و الخطوات الثلاث المشار إليها أنفا ما هي إلا نظام متكامل مدخلاته هي: المعلومات و مخرجاته هي القرار ، و آليات تشغيله هي الصناعة و عمليات تغذيته المرتدة هي دعم القرار .

5- و حسب الأستاذة علا أحمد صالح [17] ص 122 فإن عملية صنع القرار تمر بالمرحل التالية:

- تشخيص الأزمة .
- التحري عن السبب الرئيسي .
- البحث عن البدائل .
- تقويم البدائل .

إلا أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره للبدائل لصنع القرار تتمثل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد و الضغوط الداخلية و الخارجية سواء كان مصدرها رؤسائه أو المرؤوسين أو الرأي العام كذا بعض العقبات التي قد تحول دون اتخاذ قرار فعالا .

6- تقوم المعلومات بدور هام في كل مرحلة من مراحل صنع القرار و دعمه من خلال ما يلي: [60]

- مرحلة التحري و البحث عن الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار ، فالمعلومات تساعد في فحص قواعد البيانات داخل التنظيم و البيئة المحيطة لتحديد المشكلة و الفرص .
- مرحلة التصميم: من خلال تطوير و تقويم البدائل المتاحدة للتصرف ، فالمعلومات تساعد في توليد و تقويم البدائل القرارية تجاه المشكلة .
- مرحلة الاختيار: فالمعلومات تساعد في إبراز و ترتيب البدائل القرارية حسب أهميتها تمهيدا لاختيار التصرف المناسب .
- مرحلة التنفيذ: أي مرحلة تنفيذ و مراقبة نجاح القرار حيث أن المعلومات توفر تغذية مرتدة حول عملية التنفيذ و تلعب المعلومات دورا فعالا في تحديد الأزمة و في تحديد البدائل و تقويمها كما أن التغذية المرتدة من نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقويم القرار و اتخاذ الإجراءات التصويبية إذا استلزم الأمر حيث تعتبر مدخلات هذا النظام مزيج من المعلومات الخارجية و المعلومات المرتدة من النظام نفسه كنتيجة لتشغيل مدخلات سابقة [59]

و يتضح مما تقدم و من استعراض آراء الكتاب و الباحثين بشأن مراحل صنع القرار، أن هندسة صيغة في موقف معين لا تتم وفقا للمعلومات المتاحة و الأسس الموضوعية، بل كثيرا ما يتأثر صانع القرار في تحديد المشكلة و اختياره للبدائل و المفاضلة بينها لعدد من العوامل الاجتماعية و القيم و العادات ، و درجة و طريقة مشاركة العاملين في صنع القرار من خلال الظروف و المواقف التي تطبق فيها المشاركة ، و غيرها .

و تأسيا على ما تقدم ، فإننا نرى أن مراحل صنع القرار إبان الأزمة هي خطوات قابلة للدمج الذي يواجهه صانع القرار تتمثل في النقاط التالية :

- (1)-دمج و تشخيص الموقف الذي يواجهه صانع القرار .
- (2)-جمع البيانات و المعلومات الدقيقة و الواضحة
- (3)-المشاركة في صنع القرار خلال المشاورات لكافة المستويات
- (4)-تحديد البدائل و اختيار الأفضل و تقويمه .
- (5)-تنفيذ القرار و متابعته لإضافة أي تعديل أو اختيار بديل جديد .

إن عملية صنع القرار هي جزء من عملية أكثر شمولا لحل الأزمات و يركز القائد على مشكلة الإختيار بين البدائل أما حل المشكلات فهو يتضمن علاوة على ذلك الاعتراف بوجود مشكلة ما ، و تغيير و تشخيص المشكلة و تنفيذ الحل الذي يعتبر مقبولا [61] ص130

إن عملية صنع القرار هي عملية معقدة لكونها ترتبط بالحقائق و القيم التي تدين بها المنظمة و النتائج غير المتوقعة، و المناخ العام للبيئة الذي يؤثر على أسلوب المفاضلة بين القرارات البديلة إلا أنه يجب الإشارة إلى صعوبة حصر و تقويم كافة المتغيرات المرتبطة بالقرار لأن نتائجه لا تظهر إلا بعد تنفيذه كما أن هذا التقويم تقديري و نسبي ، فعلمية صنع القرار ليست دائما عملية رشيدة تخضع للمنطق العلمي و لكنها غالبا ما تتأثر بأهداف صانع القرار الشخصية و اتجاهاته .

كما نخلص إلى أن أسباب الإخفاق في صنع القرارات متعددة و متباينة فالبعض يتعلق بالمشكلات الإدارية أو البيئية ، و البعض الآخر قد يتعلق بكون المعلومات غير مؤكدة أو غير كاملة ، أو بمرحلة التنبؤ و احتمالات المستقبل حيث تسهم جميعها بشكل أو بآخر في عدم التوصل لقرار سليم و حاسم لمواجهة الأزمة أو المواقف التي يواجهها صانع القرار .

و يمكن لنا أن نضيف سببا آخر لتلك المشكلات لصنع القرار إبان الأزمة و هو الموقف الذي يواجهه صانع القرار في حالة عرض عدة بدائل ناجدة و مناسبة في نفس الوقت و كيفية التفضيل و اختيار بديل واحد فقط في ظل ظروف قاسية.

### 3.2. أساليب مواجهة الأزمة التسويقية

إذا لم يرتفع الأفراد و انظم إلى مستوى التحدي و إيجاد أسلوب لمواجهة الأزمة، استمرت فترتها دون إخضاعها للإدارة، يكون ذلك مؤشرا على أن الشركة تشدیر نحو الانهيار، فالمؤسسة و الأفراد و الجمهور، و الدائنون و الموردون و العملاء و الزبائن إذا بدأ اليأس يتسرب إلى نفوسهم، تتوقف جهودهم لإيجاد أسلوب مواجهة الأزمة التسويقية.

إذا من ما سبق فإن التحدي هو الخطوة الأولية نحو إيجاد أسلوب جيد لمواجهة الأزمة، فمن طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات، بممارسة النشاط اليومي المعتاد، و يحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف و تقل المصاعب بمرور الوقت، بيد أن في عالم التجارة و الأعمال فإن التأخير يزيد الأمور سوءا و تعقيدا في معظم الأحيان.

إضافة إلى ما قلناه سابقا، فإن التحدي يحتاج إلى تخطيط، و لا يوجد ما يعيب التخطيط، فهو عمل روتيني، لكن إتباع الخطط يعد واحدا من أكثر أنشطة الإدارة ابتعادا عن التفكير و أعمال العقل ، و يكمن التحدي الحقيقي لمواجهة الأزمة هو تغيير الخطة ، أو التخطيط من أجل إحداث التغيير ، و تتمثل أكبر العقبات التي تقف في سبيل التغيير في الجمود و التعود .

غير أن الأزمة تفرض إعادة النظر حتى في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن الترحح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار المؤسسة و عدم التأكد و الضغوط و فقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة و دراسة اتجاهات جديدة في مثل هذه الأوقات تبرز أساليب جديدة لمواجهة الأزمة.

### 1.3.2. الإعداد و التخطيط لإدارة الأزمات التسويقية .

قبل اتخاذ أسلوب معين في إدارة الأزمة التسويقية يجب الإعداد و التخطيط لإدارتها و يتم ذلك من خلال: [19] ص23

- (1)-التنبؤ بالأزمات المحتمل مواجهتها و الظروف المحيطة بها.
- (2)-تحديد الأطقم المختلفة لإدارة الأزمة التسويقية.
- (3)-توفير وسائل القيادة و السيطرة خلال عملية الإدارة الفعلية للأزمة عند نشوبها.
- (4)-تحديد مجموعة الأنظمة أو القواعد الفنية المتكاملة التي تساعد أطقم إدارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة و السيطرة عليها.

(5)-تحديد مجموعة التوجيهات و الأسس الإستراتيجية و التي يجب أن يسترشد بها مختلف أطقم معالجة الأزمة التسويقية في مجال اتخاذ إجراءات المنع والمواجهة.

### 1.1.3.2. مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات .

يمكن وضع إطار لمفهوم عملية التخطيط من خلال مايلي : [14] ص34

- (1)-إن التخطيط هو عملية منظمة و مستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة ، باعتبار أن المؤسسة التي لا تعد نفسها لإدارة الأزمات إنما تدعو كافة التهديدات للنيل من أمنها سويقيا .
  - (2)-تستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها.
  - (3)-ترتبط عملية التخطيط بشكل وثيق بالسياسة العامة الموضوعة لأنها لا تتم إلا في ظل محدداتها و توجيهاتها.
  - (4)-تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية في إدارة فعالة للأزمات التسويقية المشار و بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة.
  - (5)-لا يوجد أي ضمان بأن الخطة الموضوعة لأي أزمة ستحقق نجاحا كاملا إلا أن أي أسلوب غير مخطط أو ارتجالي بديل يمكن أن يعقد من الأزمة أو يؤدي إلى الفشل في مواجهتها.
- و خلاصة القول، أنه عدد عمل خطة يتم حصر المشكلة مهما كان نوعها و تتم عملية تقدير موقف و إعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة و اختيار أكثر الفرضيات توقعا و توضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل و الأدوات المتيسرة.
- أي تكون خطة قابلة للتنفيذ و يتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها.. فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها.

### 2.1.3.2. أسس عملية التخطيط

يتم إقامة أسس علمية لعملية التخطيط من خلال مايلي : [14] ص191

- (1)-**تحديد و تقييم المخاطر و التهديدات المحتملة :** و ذلك من خلال قيام فريق التخطيط بالتحديد الكامل لكافة المخاطر و التهديدات المختلفة و التي يمكن أن

ترتبط بنشوب أزمات تسويقية و تتم هذه العملية من خلال معلومات و تقديرات صحيحة .

(2)-المعلومات اللازمة للخطة: و هي أهم عنصر لإعداد الخطة، مع مراعاة أن تشمل هذه المعلومات على نوعيات متنوعة تفصيلية و دقيقة.

(3)-ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة: و ذلك من خلال تشكيل طاقة أو وحدة اتصالات الأزمة و اختيار متحدث باسمها للتحدث مع وسائل الإعلام المختلفة و ذلك بغرض توحيد جهة الإدلاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التي تنشر عن الأزمة.

(4)-الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية: و تتم هذه العملية من خلال التنسيق بين فريق التخطيط مع القطاعات الهامة المختلفة في مجال و صنع خطط استمرارية أنشطتها في حالات الأزمات على أن يقوم فريق التخطيط بوضع مجموعة من الفرضيات المرتبطة بأزمات تستهدف عرقلة هذه الأنشطة مع التحديد الواضح لأدوار المسؤولين.

(5)-الاستفادة من إمكانيات و قدرات القطاعات المختلفة: يجب أن يحرص فريق التخطيط على ضمان الاستفادة من مساهمة و إمكانيات هذه القطاعات في عناصر الخطة.

### 3.1.3.2. مشتملات الخطة .

تشتمل الخطة على مجموعة من المحددات مثل الغرض منها ، المخاطر و التهديدات والمفاهيم المستخدمة في وضع الخطة ، شرح مكونات الخطة ، التوجيهات الإستراتيجية ، أطقم إدارة الأزمات ، أسس القيادة و السيطرة ، النظم الفنية المتكاملة لإدارة الأزمة ، النواحي الإدارية ، موارد معلومات الخطة ، برامج التدريب على الخطة بالإضافة إلى العديد من الملاحق التفصيلية. [21] ص116

### 2.3.2. أساليب إدارة الأزمة التسويقية

إن إدارة مؤسسة ما لأزمة تسويقية تعني استخدام هذه المؤسسة لمختلف أدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز استراتيجيتها و يضعف استراتيجية الخصم ، أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن هذا و تدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية: [17]

### 1.2.3.3. استخدام التساوم الضاغط أو الإكراهي .

إذا أرادت المؤسسة أن تحقق كسباً ضد المنافس فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي لكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها و هناك أسلوبان للضغط.

(1)-الأول باستخدام الأسلوب القولي : و يتم من خلال :

- إما بالتهديد الواضح : و هو الذي يحدد الحد الأقصى للمصدقية و لكن يعيبه انعدام المرونة حيث يضع أمام المؤسسة المهددة التزاماً بتنفيذ تهديدها .
- أو بالتهديد المناهض : و الذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل و لكنه يقلل من المصدقية .

(2)-الثاني باستخدام السلوك الفعلي : و السلوك الفعلي يعني عملية تصعيد فعلية للضغط

على الخصم مثل القيام بانتاج و تسويق منتج ذا صفات لمنتوج الخصم و بيعها لأسعار دنيا تحطم سعر الخصم .

و هناك رأيان أو مدرستان في أسلوب تطبيق هذا السلوك :

- **الرأي الأول :** و يرى البدء بتحركات غير متشددة في بداية الأزمة حيث هي أفضل وسيلة لتحقيق هدف الضغط المثمر ، حيث يبقى المجال مفتوحاً أمام العديد من الخيارات التصعيدية أو التوفيقية .

- **الرأي الثاني :** و يرى البدء بتحركات متشددة و منظمة ، في ذلك يعتمد على إبراز عيوب الرأي الأول حتى تظهر صاحبها بعدم الحزم علاوة على أنها تعطي للخصم مزيداً من الوقت لاختيار أنسب استراتيجياته .

### 2.2.3.3. استخدام التساوم التوفيقية

و يمثل مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح أطراف الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة أو تسوية سلمية و مرضية لجميع الأطراف، و عند إتباع هذا الأسلوب يقوم أحد الأطراف بتقديم تنازلات أكبر دون إلحاق ضرر جوهري بمصالحه بحيث تحقق التسوية المرجوة بأقل قدر من التنازلات و عادة

يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية : [17] ص 363

- (1)-إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكثر مما تتحملة إمكانية المؤسسة.
- (2)-عند حدوث تغييرات في المجال الداخلي أو الخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمر غير مرغوب.
- (3)-عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

### 3.2.3.3. أسلوب الجمع بين أدوات الضغط الإكراهي و أدوات التساوم التوفيقية

لقد ثبت لدى الخبراء أن جمع المؤسسة بين استخدام الضغط و التوفيق بشكل متناسق يحقق في النهاية تسوية مقبولة لكل الأطراف المنافسة. [62] ص 133

فالانتصار على الضغوط الإكراهية المتصاعدة يعني التصعيد لأساليب الضغط الإكراهي و قد يؤدي إلى كارثة حيث تركز المؤسسة جهودها في الضغط على المنافسين مما قد يجعلها تكتسب سمعة سيئة في السوق تغرقها في أزمة أكبر من تلك التي أرادت الخروج منها .

كذلك فإن الأسلوب العكسي القائم على استخدام أدوات التوفيق غير مضمون النتائج قد يضعف من مركز المؤسسة عند تقديمها التنازلات بهدف التوفيق بين المصالح المختلفة .

### 3.3.2. أدوات و وسائل إدارة الأزمة التسويقية

تتمثل أدوات و وسائل إدارة الأزمة التسويقية فيما يلي :

#### 1.3.3.2. الإستراتيجية الدبلوماسية :

هي إحدى الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لمعالجة الأزمات و إدارتها قبل حدوثها الأزمة و بعد انتهائها و من أهم مسؤوليات العمل الإستراتيجي الدبلوماسي أثناء معالجة إدارة الأزمة التسويقية اختيار التوقيت المناسب للإجراءات التالية: [63] ص 127

تصريحات قائد المؤسسة، البيانات و الاحتجاج لدى الخصوم المنافسين خلال الأزمة ،

توطيد العلاقة مع الوكلاء التسويقيين و الموردين ، طلب المساعدة من الخبراء ، اللجوء إلى التحالفات مع المؤسسات التي لا تهدد مصالحها ، تنشيط الحملات الترويجية ، إبراز الميزات التنافسية للعملاء و الزبائن .

#### 2.3.3.2. قوة فريق الإدارة التسويقية

لفريق الإدارة التسويقية دور مؤثر و فعال في العلاقات التسويقية لحفظ مركز المؤسسة في السوق و يمكن أن يكون دور فريق الإدارة التسويقية كأداة من أدوات ووسائل إدارة الأزمة التسويقية كالاتي: [9] ص 128

- (1)-الدورات التدريبية.
- (2)-تحركات و حشد رجال البيع أو تخفيضه حسب متطلبات الوضع .

- (3)-اتفاقات تحالف مؤسسات صديقة.
- (4)-زيادة الكفاءات التسويقية.
- (5)-تنظيم اجتماعات مكثفة مع كافة أعضاء الإدارة التسويقية بمختلف مستوياتها.
- (6)-تعيين قيادات تسويقية جديدة أو دعم القيادات التسويقية الحالية بها يوحى بتشكيل قيادة تسويقية لإدارة الأزمة.
- (7)-التعبئة الجزئية أو الشاملة لفريق إدارة الأزمة التسويقية.
- (8)-إجراء و تكثيف بحوث التسويق و الاستخبارات التسويقية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المؤسسات الطرف في الأزمة.

### 3.3.3.2. القوة الاقتصادية:

تضخم دور و أهمية القوى الاقتصادية للمؤسسة في علاقتها بالسوق و أصبحت من العناصر الرئيسية في العلاقات المالية و البنكية، حيث أن المعونة الاقتصادية التي تقدم للمؤسسة خلال الأزمة تستخدم لاستغلال فرص الإدارة و ضمان التبعية.

و يمكن استخدام القوة الاقتصادية كأداة من أدوات و وسائل الأزمات التسويقية من خلال المقاطعة لمنتوج معين ، عرقلة و إيقاف الاتفاقيات و المشروعات في التجارة ، المنافسة ، فرض قيود على السلع داخليا أو خارجيا .

### 4.3.3.2. وسائل الإعلام :

نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال و أجهزة الإعلام ، فرضت الحرب النفسية و الدعائية ذاتها كأداة من أدوات و وسائل إدارة الأزمات التسويقية و ذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة ، هذا و تعمل وسائل الإعلام المختلفة في تنسيق كامل مع الإدارات و الوسائل الأخرى لإدارة الأزمة التسويقية .

### 4.3.2. الأساليب العلمية المستخدمة في صنع القرار .

لترشيد أي قرار يجب استخدام الأساليب العلمية للمفاضلة بين البدائل و اختيار أفضلها، و يمكن تقسيم حالات اتخاذ القرار بناءا على درجة دقة المعلومات و ظروف الخصم كالاتي: [13]

(1)-اتخاذ القرار في حالة التأكد من نتائج البدائل المتاحة: تبرز هذه الحالة عند توفير المعلومات عن نتائج مختلف بدائل القرار بمعنى أنه إذا اتخذ قرار في أي مرحلة من مراحل الأزمة التسويقية فإن نتائجه تكون معروفة لمتخذ القرار أو يمكن تقديرها بدقة و تستخدم أساليب بحوث العمليات المختلفة لتحديد أفضل البدائل طبقا للمعايير التي يراها متخذ القرار .

(2)-اتخاذ القرار في حالة المخاطرة: في هذه الحالة لا يكون لكل بديل من بدائل القرار نتيجة واحدة و مؤكدة بل يكون هناك عدد من النتائج المتوقعة، فإذا كانت احتمالات وقوع كل نتيجة مقدرة تقديرا مناسباً تعرف عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالقرار في ظل المخاطرة.

(3)-اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد : و تنشأ هذه الحالة عندما تكون قيم الاحتمالات للنتائج المختلفة لبدائل القرار غير معلومة أو يصعب تقديرها ، و إذا كان أمام متخذ القرار احتمالات ردود الأفعال المختلفة فإنه وفقاً لطبيعة الأزمة يحدد المعيار المناسب للاختيار بين البدائل .

### خلاصة الفصل الثاني :

سنحاول أن نوجز أهم ما توصلنا إليه في دراستنا لإدارة الأزمات التسويقية ، فإدارة الأزمة يقصد بها وقوع الأزمة فعلياً ، ذلك بتلقي إشارة من إشارات الإنذار بوقوع حادث أو مشكلة تدل على وشوك تحول هذه النقطة إلى أزمة ، فتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة و دقة المعلومات المتضمنة فيها ، و المستنتجة عنها ، و من أهم خطوات العمل لاستقاء شروط إدارة الأزمات ، تنمية برنامج لإدارة الأزمات من خلال التخطيط لمواجهة الأزمة و وضع الأهداف المرجو الوصول إليها ، و كل هذا يتم من خلال تأكيد و تعميم المعلومات و ربط اتصالات بالعمال القياديين و المؤثرين في الرأي العام و جماعات الرأي ، و كل هذا لا يتم إلا بوجود قيادة إستراتيجية وقت الأزمة ، وهذا من خلال دور القائد و مهارته في مواجهة الأزمة و أنماط سلوكه في صنع القرار ، و إتباع أساليب مدروسة لمواجهة الأزمة و هذا من خلال التخطيط وفق أسس علمية ، فمن خلال الدراسة توصلنا إلى نتيجة أن التخطيط الحقيقي يكمن في تغيير الخطة أو التخطيط لإحداث التغيير ، إن مفتاح معرفة الكيفية التي ستتصرف بها مؤسسة ما إزاء أزمة تسويقية ، يكمن في متخذ القرار الأول ، فإذا كان شخصية قيادية واثقة من نفسها فسوف يكون رد فعله سريعاً ومسئولاً فخلال اتخاذ القرار اليقظ و الذي ينبغي أن يسعى وراءه كل مديري

الأزمات التسويقية، يتم البحث عن كافة المعلومات الوثيقة الصلة بطريقة بعيدة عن التحيز يستوعب المعلومات بعناية و دقة الاختيارات البديلة قبل أن يقدم على اتخاذ القرار .

كما توصلنا خلال الدراسة إلى نتيجة أنه عذد تمام بلوغ ذروة السيطرة في إدارة الأزمة التسويقية، ينبغي أن يكون التركيز منصبا على فهم أكبر قدر ممكن من جوانب الأزمة، و ليس بوسع أي متخذ قرار أن يصف إدارة الأزمات بأنها كاملة و مثالية فهي تتعلق بالإقلال من الألم و الضرر ، غير أن النتائج قابلة للقياس ، في النهاية تبدأ مرحلة ما بعد الأزمة بإجراء إعادة بناء و عودة الأمور إلى حالتها ، و تتمثل الخطوة الأخيرة في تكييف المؤسسة للتغيير الذي حدث ، و العمل على تحويل المؤسسة من مستهدفة إلى مستعدة لمواجهة الأزمة و هذا ما سنحاول دراسته في الفصل التالي من الدراسة .

### الفصل 3:

#### أساليب التوقي من الأزمات التسويقية .

إن متغيرات العصر و إيقاعه السريع ، تستدعي وجود جهاز لاستشعار الأزمات ، يتنبأ بالأزمة قبل وقوعها و يحسب جميع حساباتها و عناصرها و أهدافها ، و من خلال هذا الرصد و المعرفة المبكرة يتم إعداد سينياريو التعامل معها حيث يوضع أمام صانع القرار بدائل عديدة ليتخذ القرار المناسب ، كل ذلك بهدف إيجاد نظام وقائي للتخفيف من مخاطر الأزمات المحتملة من خلال نوعين من الإجراءات [ 27 ] ص 255

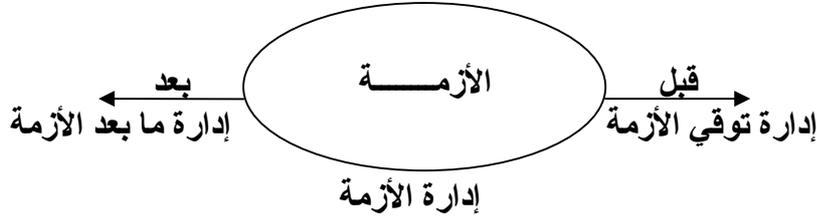
- (1) إجراءات وقائية مباشرة : تتضمن برامج دورية لمتابعة الأداء و الوقوف على أن انحراف أو بواذر توتر و معالجته قبل أن يستقل ما يصل لحد الأزمة .
- (2) إجراءات وقائية غير مباشرة : و تتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه من كل ما يؤثر على تخلفه الأدائي أو التشغيلي كما هو الحال بجهاز المناعة داخل جسم الإنسان .

حيث يرغب معظم من تتحقق لهم النجاة من أزمة ما في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة ، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل الذي ننتمي إليه ، غير أن القبض على دفة الأمور يستلزم أن يكون الفرد و الجماعة قادرين على التأثير على الأحداث ، و لكي نستطيع التأثير على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها ، و هذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار المبكر .

تستشعر عدم الأداء إن كان موجودا و ترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل ، و في معظم الأحيان يكون الإنذار أثناء فترة الأزمة هو كل ما يلزم لتقليص مشكلة في طور التكوين إلى أدنى حد إن لم يكن القضاء عليها قضاء مبرما [17] ص 114

### 1.3. إعداد المؤسسات إلى مواجهة الأزمات التسويقية .

إذا كانت الأزمة التسويقية هي خلل يهدد المؤسسة ككل، فإن إدارة الأزمة التسويقية هي التي تختص بالتعامل معها، فماذا عن ما قبل الأزمة التسويقية و ما بعدها ؟ [62] ص 42



الشكل رقم 10 : إدارة الأزمات [62] ص 42

و نقصد بما قبل الأزمة، فترة الاستقرار و الأمان الذي يستمر منذ بدء إنشاء المؤسسة بدءاً من فكرة إقامة المشروع و حتى وقوع الأزمة.

هذه الفترة يجب أن تغطيها إدارة توقي الأزمات و هي من الإدارات الهامة غير الموجودة في معظم إن لم يكن في كل المؤسسات التي تنتمي إلى الدول النامية ، قد يكون هناك شكل مبسط جداً من أشكال هذه الإدارة في بعض المؤسسات الكبرى ألا و هي إدارة الأمن الوقائي ، و التي قد تتخذ شكل مبسط لتبدو في شكل عدة رجال أمن مهمتهم المراقبة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع توفير عدد من أجهزة الأمن ضد الحرائق ، و هذا هو الشكل المبسط لإدارة توقي الأزمات و التي نقوم هنا بإلقاء بعض الضوء عليها لأهميتها و التي يتم تجاهلها في معظم المؤسسات .

يتم تحويل المؤسسة من مستهدفة إلى مستعدة لمواجهة الأزمة التسويقية من خلال كل خطوة من خطوات إنشائها و تحمل في طياتها احتمالات وقوع أزمة، ففكرة إنشاء مؤسسة تجارية في ذهن صاحب رأس المال أو المخطط فهو يواجه بالآتي: [19] ص 242

- ما هو نوع النشاط ؟
- ما هي ظروف السوق؟
- ما هو حجم المؤسسة؟
- ما تقدير الخبرة في هذا المجال ؟
- هل يحتاج إلى شركاء؟
- من هم الشركاء المقترحون ؟

و كل هذه التساؤلات يجب الإجابة عليها لأنها يمكن أن تحمل في طياتها العديد من الأزمات.

ما نوع النشاط الذي سيختاره؟ هل هو خبير به؟ هل هو النشاط الأمثل لتوظيف رأس المال؟ هل هو نشاط السداعة؟ هل السوق تطلبه؟ ظروف المنافسة؟ ما احتمالات الخطر في هذا المجال؟ و غيرها من التساؤلات تحمل كل منها احتمالات الأزمة؟

ثم بالنسبة لدخول شركاء أم لا؟ ففي حالة الأفراد برأس المال سوف يتعرض وحده لكل المخاطر و في حالة تعدد الشركاء تتوزع المخاطر فكيف يكون القرار؟ و كل قرار يحمل في طياته مخاطره و أزماته.

و حجم المؤسسة؟ و موقعها؟ كل اختيار يحمل أزماته و مخاطره و في حالة وجود دراسات جدوى، فهل هي دراسات أمنية؟ و من هو الذي قام بها؟ ما خبرة المكتب الذي قدمها في مجال دراسات الجدوى؟ و هل قام بدراسات جدوى لمشاريع قائمة و ناجحة؟ ما نسبة المشاريع الناجحة إلى الغير ناجحة من أعمال هذا المكتب؟ هل دراسة الجدوى وافية؟ ألا تتدخل أية أهداف أو أغراض في دراسة الجدوى؟ ما دور المكتب في تحمل أخطار و أزمات دراسته الجدوى؟

و بالنسبة لما بعد تقرير وجود شركاء، فمن هم؟ و ما مدى خبرة المخطط و صاحب الفكرة بشركائه المحتملين؟ ما هي نزعاتهم؟ هل ينزعون إلى الأفراد بالمؤسسة في أوج نجاحها؟ هل هم عون للمؤسسة أم أن المستقبل سوف يظهر مفاجآت غير سارة؟ لمن إدارة المؤسسة؟ ما مدى تأثير كل من الشركاء على أعضاء مجلس الإدارة، و على العمال و المديرين؟ ما درجة استقطاب كل منهم للعمالة؟ و هل تتضارب القرارات؟ لا بد من وجود خطة يلتزم بها الجميع و دستور للمؤسسة.

كل هذه المخاطر و الأزمات المتوقعة في هذه الخطوة المبدئية عند التفكير فقط في إنشاء مؤسسة تستوجب وجود إدارة لتوقي هذه الأزمات و غيرها، مما سيتضح كلما تقدمنا خطوة نحو تنفيذ المشروع ليصبح واقعا ملموسا ليصبح قادرا على العمل و الإنتاج ثم ليصبح قادرا على أخذ مكانه من السوق ثم المنافسة، فالنجاح، كل هذه المراحل و الخطوات تحمل أزماتها و مخاطرها

يجب الانتباه إليها أولاً بأول و تحليلها و توصيفها ووضع العلاج والإحتياطات بل و البرامج المثلى للتعامل مع كل منها على حده ، و الإحاطة بهذه البرامج مفصلة و موزعة على موظفي و عمال الإدارة كل فيما يختص به ، انتظاراً لما قد يحدث يوماً ما ربما بعد وقت قصير و ربما بعد ساعات و ربما لا يحدث إطلاقاً. [62] ص45

و لكن وجود البرامج و التدريب عليها لمواجهة أزمة في حال وقوعها، و توقي حدوثها المحتمل طالما هي لم تحدث بعد هي من مصادر الأمان لرأس المال للاحتفاظ به في السوق ولضمان دوام استمرار المؤسسة.

و السؤال هنا هو : هل إدارة توقي الأزمات التسويقية تمنع وقوع الأزمات التسويقية ؟

و للإجابة على هذا السؤال يجب إيضاح تصنيف آخر للأزمات و هو :

- (1) أزمات عادية نسبياً ، قد تحدث يومياً كتلف المعدات مثلاً .
- (2) أزمات كثيرة الحدوث قد تحدث مرات في العام كفقد المؤسسة لأحد قطاعاتها السوقية.
- (3) أزمات قليلة الحدوث قد تحدث مرة أو مرتين في العام كالحريق في المصنع أو في المخازن .
- (4) أزمات نادرة الحدوث و لكن متوقعة كرفع مؤسسة منافسة لدعوى قضائية ضد المؤسسة .
- (5) أزمات قدرية لا حكم لأحد فيها و لكنها من المقدرات كالكوارث الطبيعية.
- (6) أزمات الكوارث بفعل الإنسان كالحروب و الحصادات الاقتصادية .

و للإجابة على السؤال السابق، نجد أن الأزمات أرقام 1-2-3 و 4 تقوم إدارة توقي الأزمات في حال نجاحها في أداء دورها، دوراً كبيراً و هاماً في توقي حدوث مثل هذه الأزمات إن لم يكن منع حدوثها، بينما الأزمات أرقام 5 و 6 قد تخرج من نطاق عمل إدارة توقي الأزمات إلا أن هذا لا يمنع أن يكون حدوث مخاطر غير محدودة في حال وقوع مثل هذه الأزمات خاصة أزمات من فعل الإنسان، و التي تسبقها مؤشرات ودلائل قد تعطي فرصة أو وقتاً لاتخاذ و وضع البرامج لتوقي إن لم تكن الأزمة نفسها وآثارها والنزول بها إلى الحد الأدنى .

### 1.1.3. جوانب المؤسسات للتحويل إلى القدرة على مواجهة الأزمات.

الوقاية من الأزمات التسويقية هي الخطوة الأولى و الأهم كما أسلفنا و يجب أن تأخذ الوقت و الجهد الكافي من الدراسة و التحليل و التخطيط و لأهميتها نداول استعراض ما هو مطلوب من المؤسسة لتتحول من مستهدفة إلى مستعدة لمواجهة الأزمة التسويقية فيمايلي:

#### 1.1.1.3 جهود في أنشطة الاتصالات

تعد أنشطة الاتصالات عصب سير المعلومات من و إلى المؤسسة، و بالتالي عليها

أن تبذل جهودها في: [9] ص 55

- (1) تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الاتصال .
- (2) تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام .
- (3) بذل مجهودات كبيرة و مناسبة في مجال العلاقات العامة .
- (4) زيادة المعلومات المقدمة للمجتمع المحلي و نخص هنا المتعاملين مع المؤسسة .
- (5) تحليل و دراسة المعلومات المقدمة من المجتمع المحيط .
- (6) زيادة و تنمية العلاقات مع الأطراف المختلفة المحيطة بالمؤسسة .
- (7) زيادة و تطوير التعاون مع الأطراف المعنية .
- (8) استخدام أقصى درجات التكنولوجيا المتاحة في الاتصالات .
- (9) تخصيص أرقام هاتفية لتسهيل الاتصالات عند وقوع الأزمات .
- (10) تخصيص أرقام هواتف لتلقي معلومات الأطراف الخاجية و الداخلية .
- (11) الإهتمام بالمعلومات مهما كانت درجاتها و اعدادها و مصادرها .
- (12) توسيع نطاق الإتصال مع الحكومة و إدارتها .
- (13) تطوير علاقات عامة مع الجهات التشريعية و محلل القوانين .
- (14) تنمية وسائل إتصال دائمة بين إدارات المؤسسة و عمالها .
- (15) مراجعة خطط الإتصال و العلاقات العامة وفق التطورات الحالية .
- (16) تطوير الإتصال بالتكنولوجيا الحديثة كالإنترنت و البريد الإلكتروني .
- (17) الإتصال الدائم بوسائل الإعلام .
- (18) الإتصال الدائم بمكاتب الخبرة في مجال الأزمات

- (19) عدم الإقتصار على تطوير وسائل الإتصال المملوكة للمنشأة ، يجب الإهتمام بوسائل الإتصال المحيطة في المنطقة و غيرها .
- (20) المساهمة في التطوير و التأكد من كفاءة وسائل الإتصال الحكومية و العامة و التي قد تقوم بدور هام عند حدوث أزمة .
- (21) الحفاظ على خطوط اتصال دائمة و متطورة مع وزارة المواصلات و إدارتها و إدارات الأمن الوقائي و الإدارات و الجهات المعنية .

### 2.1.1.3. جهود في الأنشطة الفنية .

و نعني بالأنشطة الفنية ، هياكل إدارات توكي و إدارة الأزمات و ما بعد الأزمات ، والتي

نذكرها في : [62] ص 125

- (1) إنشاء فريق إدارة الأزمات .
- (2) تحديد و تخصيص ميزانية إدارة الأزمات .
- (3) عدم البخل في الإنفاق على إدارة الأزمات .
- (4) تطوير و تغيير سياسات إدارة الإزمات حسب آخر التحليلات و الإحتمالات و التوقعات و الدراسات .
- (5) تدريب العاملين على إدراك و الإبلاغ عن حالات الطوارئ و الإشارات المفاجئة و الإنذارات .
- (6) توعية العاملين بما يجب عمله في حالة وقوع أية إشارات إنذار او مخاطر .
- (7) تحديد بمن يتصل العامل في حال وقوع خطر .
- (8) توفير أرقام هواتف للأشخاص الذين يجب الإتصال بهم عند وقوع الأزمة .
- (9) تحديد البدائل للأشخاص محل الإتصال و أشخاص إدارة الأزمات ، حيث أنه و لكون وقت وقوع الأزمة غير محدد فمن الممكن وجود الأشخاص المعنيين بإدارة الأزمة خارج نطاق الإتصال بهم .
- (10) تقليل و تحديد العمليات الخطرة في العملية الإنتاجية .
- (11) تحسين تصميم المصنع بما يكفل الحد الأدنى من الأمان للعامل و الآلة .
- (12) توفير وسائل السلامة و الأمان .
- (13) توفير وسائل الإتصال بقدر الإمكان و الحفاظ عليها في حالة العمل بكفاءة .
- (14) توفير وحدات تكنولوجيا احتياطية مثل نظم الحاسبات الإضافية لتدقيق إختفاء المعلومات لتلف أحدها .

- (15) استخدام الخبرة و الخدمات الخارجية في مجال إدارة الأزمات .
- (16) المراقبة الدائمة لمواطن الخطر و تقدير احتمالاتها عند كل مراجعة .
- (17) توفير خطة عمل إدارة الأزمة و توعية العاملين بخطوات منها و تدريبهم عليها و على الإتصال بأفرادها .
- (18) إعتبار البنود السابقة ضرورية و إتخاذها مأخذ الجد مع الإستمرار بدون توقف في أدائها .

### 3.1.1.3. جهود في الأنشطة الإستراتيجية .

تتمثل هذه الجهود في معرفة هل أمكن التغلب على عوائق إدارة الأزمات السابق شرحها وما مدى اعتداف إدارة المؤسسة بضرورة وجود إدارة الأزمات و هذا من خلال: [38] ص 133

- (1) تطوير فلسفة المؤسسة لتتوافق مع فكر إدارة الأزمات التسويقية .
- (2) تدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمؤسسة .
- (3) تدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي .
- (4) الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة في فريق الأزمات الداخل .
- (5) الاستعانة بكل ما يتوصل إليه في هذا المجال فكرا و عمليا .
- (6) تعد برامج تدريب على إدارة الأزمات .
- (7) محاكاة الأزمات لتدريب و إكساب العاملين المهارة في التعامل معها .
- (8) تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات نظريا و عمليا .
- (9) توفير محافظ الأزمات .
- (10) توفير بدائل عديدة لردود الأفعال تجاه محافظ الأزمات .
- (11) تحظير أكثر من بديل لمواجهة الأزمة التسويقية الواحدة .
- (12) إعداد خطط مواجهة الأزمات التسويقية .
- (13) عدم الإقتصار على مواجهة أزمة واحدة في كل مجموعة أزمات حتى لا تحدث كارثة عند تعرض المنشأة لأزمة غير التي تم التخطيط لمواجهةها .
- (14) كلما تم التوسع في إعداد خطط مواجهة الأزمات كلما كان هذا أقرب إلى الأمان المطلوب .
- (15) منح أفراد إدارة الأزمات الفرصة لتلقي و تدريب مستمر كلما أمكن لتطوير فكرهم و تنمية مقدرتهم على التحليل و التعلم .

- 16) أفراد إدارة الأزمات أو جزء منهم يجب أن يكونوا متواجدين عند تقرير أو اتخاذ أي قرار بشأن من شؤون المنشأة سواء مالياً أو اقتصادياً أو غير ذلك لأن كل قرار في حد ذاته حامل لاحتمالات أزمة أو أزمات يجب توقيها و اتخاذ الاحتياطات نحوها .
- 17) مواكبة فلسفة المؤسسة و استراتيجياتها آخر تطورات الفكر الإداري في كل المجالات بما فيها فكر إدارة الأزمات التسويقية .

### 4.1.1.3. جهود في الأنشطة الثقافية و النفسية .

و التي تشمل كل ما يخص العاملين في المؤسسة من متابعة لسلوكهم و تركيزهم واتجاهاتهم و استعداداتهم عند تلقي إشارات الإنذار المبكر حيث على المؤسسة بذل جهود لـ: [39]ص126

- 1) دراسة و متابعة السلوك و الاستعدادات النفسية للعاملين .
- 2) دراسة و متابعة الاتجاهات السلوكية للأطراف المحيطة المتعاملة مع المنشأة .
- 3) التركيز على تحسين تقبل القائمين بدور متلقي الإنذارات الأولى للأزمات التسويقية.
- 4) تنمية قدرات القائمين على إدارة الأزمات التسويقية .
- 5) تقديم الدعم النفسي للعاملين.
- 6) استرجاع و دراسة الأزمات و المخاطر السابقة .
- 7) استرجاع و دراسة و تحليل الأزمات في الأنشطة المشابهة .
- 8) ملاحظة الإدراكات الثقافية لمجموعات العاملين و المتعاملين مع المنشأة .
- 9) إدارة و ملاحظة و تحليل ضغوط العمل التي قد تؤدي إلى نفس الأزمات .
- 10) إدراك و دراسة و تحليل الدوافع و التأثيرات النفسية و الإنسانية و العاطفية المتعلقة بالأزمات التسويقية .
- 11) دراسة و تحليل ردود الأفعال المختلفة تجاه أزمات تسويقية سابقة .
- 12) زيادة المعرفة و الدراسة و التحليل للسلوك سواء في أوساط العاملين أو في الأوساط الإجتماعية المحيطة و خاصة دراسة سلوك المستهلك ..
- 13) التزام الإدارة العليا بدعم و مساندة إدارة الأزمات التسويقية .
- 14) تقوية العلاقات مع الجماعات النشطة و خصوصاً جمعيات حماية المستهلك .
- 15) تنمية العلاقات مع جماعات الرأي و الجماعات القائدة في المجتمع .
- 16) تنمية المهارات و التدريب المستمر .
- 17) متابعة التطورات في الفكر و التطبيق في مجال توقي و إدارة الأزمات .

- 18) التثقيف الشامل لكل العاملين صغيرهم و كبيرهم بخطة الأزمات و دور كل منهم لتوقي الأزمات كل في مجال عمله و مواجهة الأزمة إذا وقعت و دور كل منهم بعد الأزمة.
- 19) توفير المطبوعات و المنشورات الخاصة بالتوعية و التدريب على مواجهة الأزمات .
- 20) الإستعانة بالخبرات الخارجية في تدريب و تثقيف العاملين على مواجهة الأزمات و تلقي إشارات الإنذار الأولى و الإتصال بالجهات المعنية لطلب العون و الإنقاذ.

### 5.1.1.3. جهود لتقييم أدوار الأشخاص .

التقييم هو المرجع في تحديد نقاط الخلل و مقارنة ما تم فعلا مع ما تم التخطيط له وبالتالي

يجب : [42] ص 127

- 1) تقييم التهديدات المتوقعة.
- 2) المراجعة القانونية و المالية للتهديدات .
- 3) إدخال تعديلات على التغطية التأمينية .
- 4) فحص إشارات الإنذار المبكر .
- 5) إجراء بحوث متعمقة للأخطار المتوقعة و غير المتوقعة .
- 6) المتابعة الانتقائية و الإنتقادية للأزمات السابقة .
- 7) المتابعة و الدراسة الانتقائية للأزمات في المنشآت المشابهة .
- 8) وضع جداول صيانة و فحص تفصيلية و شاملة .
- 9) دقة تصل على حد التشدد في كل خطوات العمل لما لها من آثار هامة عند التنفيذ .
- 10) إدارة القضايا العامة و الإستفادة من معطياتها .
- 11) إجراء مراجعات و دراسات للتأثيرات القانونية و المالية .
- 12) ترتيب الأنشطة التي تعد ضرورية للعمليات اليومية من حيث درجات خطورتها و الأكثر حرجا و تدرجها حسب درجات خطورتها .
- 13) أدوار الأشخاص في تلقي و التعامل مع إشارات الإنذار الأولى .
- 14) من و لمن و متى يجب تحديدها بالنسبة لكل خطوات توقي الأزمات التسويقية و الاتصال بين الأشخاص عند توقي أو إدارة الأزمة على السواء.
- 15) فريق الأزمات و أدوار كل فرد فيه و الاتصال المتكامل بين أفرادهم.
- 16) المراجعة المستمرة لتأثيرات التهديدات و ردود الأفعال.

### 2.1.3. أسلوب اليقظة و الحذر كوسيلة لمواجهة الأزمات التسويقية.

تمثل اليقظة و الحذر أسلوبا متكيفا للغاية للوقاية من الأزمات التسويقية ، حيث يقوم صانع القرار بجمع المعلومات بموضوعية و وزنها و البحث عن خيارات أخرى ممكنة ثم اتخاذ قرار يستند إلى المنطق السليم . [17] ص 127

إن الأسلوب اليقظ في التوقي من الأزمات يقوم على استخدام التوتر النفسي بصورة تكيفية لأقصى الحدود للاستجابة للأزمات على نحو يزيد بوجه عام من إمكانية اتخاذ صانع القرار لقرار سليم مرتفع الجودة، حيث أن العملية التي قادته إلى القرار كانت عملية ذات جودة عالية ، فأدوات العمل الجيدة تؤدي إلى نتائج جيدة إذا ما وضعت في يد قائد بارع . [62] ص 59

و هذا ما ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحقيقه، أسلوب يتسم باليقظة و الانتباه يسمح بإصدار استجابات متوائمة مرنة نحو مواقف الأزمة التسويقية المائعة و يزيد من إمكانية تحقيق قرارات مستقرة و متوازنة و عالية الجودة، قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و غاياتها الإستراتيجية، و القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الطريقة اليقظة تتوافر لها فرصة قوية في ألا تتعرض لعقبات أو عوائق ناتجة عن ردود الأفعال المبالغ فيها لأن مثل هذه العقبات يكون قد تم توقعها.

أيضا لا تكون هذه القرارات ذات طبيعة ترددية، فبدون شك ندرس البدائل و لكن ليس بأسلوب اتخاذ القرار الصادر عن غير قناعة الذي لا يوصل لقرار على الإطلاق.

و لأن القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال اليقظة و الانتباه أكثر توجيهها أو تركيزا على التنفيذ فإنها تكون القرارات التي تمكن لصانع القرار أن يضع فيها ثقته ، و هذا ما يحول دون الإصابة بحالة نفسية غير مريحة على الإطلاق تعرف باسم ندم ما بعد اتخاذ القرار و يطلق عليها في بعض الأحيان " ندم المشتري "

و يعتقد "د. بريكس [17] ص 46 أن صناع القرار هؤلاء و الذين يفترض أنهم يتفهمون بعض الضغوط و الظروف التي تميز الأزمة مثل ضيق الوقت أو تعرض المصالح الحيوية للخطر ، يعانون من مستويات توتر نفسي مرتفعة بشدة تبدأ في التأثير بالسلب على جودة عملية اتخاذ القرار لديهم ، و بدون الاستعداد المناسب في صورة تدريب على اتخاذ القرار وقت الأزمة

قد يبدي هؤلاء الأفراد ردود فعل قوية إزاء المحنة بالدرجة التي تجعلهم ينتهجون إستراتيجيات اتخاذ قرار تنطوي على سوء تكيف ، فيتخذون قرارات خاطئة".

و لكي نفهم أكثر ماهية اليقظة و الانتباه ، علينا أولاً أن نفهم الأشياء الأربعة التي لا تشكل يقظة و انتباها . [17] ص 46

(1) الجمود غير المنطوي على الصراع : يقرر صانع القرار في هذه الحالة من سوء التكيف أن يتجاهل أي معلومات و كل المعلومات المتصلة بالمخاطر المرتبطة بالأزمة القائمة و يؤثر بدلاً من ذلك الإستمرار ببساطة في أداء ما يفعله ، إن صانع القرار الذي يطبق هذه الإستراتيجية ليس غيبياً و لا جاهلاً ، فهناك أدلة و فيرة على قدرته على اتخاذ قرارات سليمة ، و لكن لسبب ما فإن يقظة الفرد أثناء هذه الأزمة التسويقية لا تعمل و بالتالي يقرر تجاهل النصح و المخاطر ذات الصلة و إتباع أسلوب جامد غير فعال .

(2) التغيير غير المنطوي على صراع: في هذه الحالة يواجه صانع القرار الأزمة على نحو سيء التكيف، بإتباع آخر نصيحة يسمعها و هنا يسلك صانع القرار ما يمكن أن يطلق عليه اسم سبيل المقاومة الأخيرة فلا يقوم بوضع أي خطط طوارئ لمعالجة ما قد ينشأ من عقبات و عوائق .

(3) التحاشي الدفاعي: هذا النمط قد يكون رصده و اكتشافه أصعب لأنه على حين أن الشخص الذي يستخدمه يتحاشى اتخاذ القرار عن طريق تفادي الصراع و عن طريق المماطلة ، إلا أنه يبدو و في الواقع كما لو كان يتخذ قرارات فعلاً، أما الحقيقة ، فهي أن هذا الشخص يتحاشى تحمل مسؤولية اتخاذ القرار ، ويسوق تبريرات واهية لبدائل غير موثوق في سلامتها و يسلك سبلاً من شأنها أن تؤدي إلى أقل درجات المقاومة و أعلى درجات القبول . و لكنه في النهاية لا يجد هذا و لا ذلك و من الممكن أيضاً أن يلجأ صانع القرار هذا إلى تشويه و تزيف الحقائق لكي تتسجم مع المبررات المنطقية التي يسوقها إلى تجاهل معلومات صحيحة معينة يمكن إن أخذت في عين الاعتبار أن تبطل تأثير قرار خاطئ ما .

(4) اليقظة المفرطة: ربما تكون هذه الإستراتيجية هي الأسوأ، و في بعض الأحيان يمكن أن يحدث خلط بينها و بين اليقظة، و فقا لهذا الأسلوب الذي ينم عن سوء التكيف يكون صانع القرار معرضاً لارتكاب أكبر الأخطاء و أفدحها و أعظمها تكلفة، فاستشارة استجابة التوتر النفسي تكون شديدة أكثر من اللازم، فيحدث صانع القرار بشكل محموم

يشوبه الذعر و الهلع عن أي بديل من الممكن أن يخرج من معضلته و لكنه ما يلبث أن يتخلى عنه بسرعة مفضلا عليه بديلا آخر .

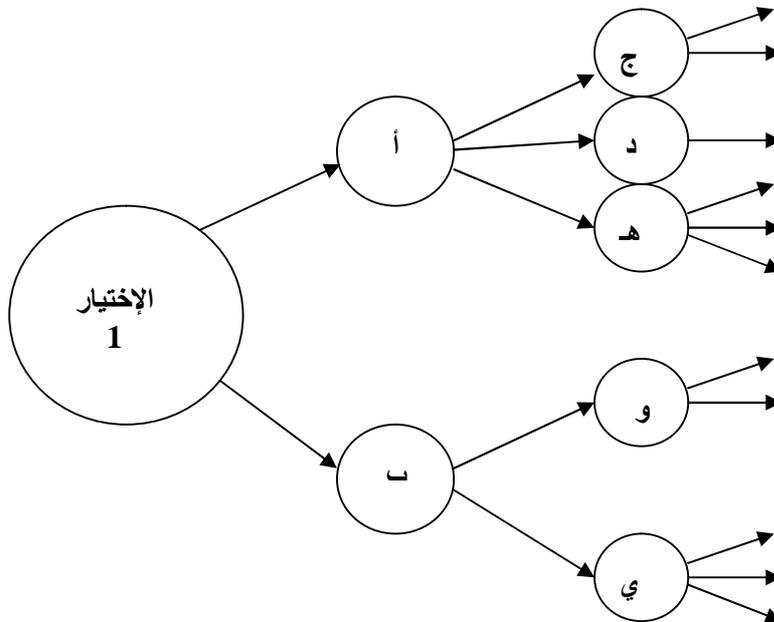
إن هذه الإستراتيجيات الخمس، اليقظة و أساليب سوء التكيف الأربعة هي عمليات اتخاذ القرارات الخمسة الأساسية التي تلعب دورا فاعلا في أوقات التوتر النفسي عند محاولة توقي حدوث الأزمة التسويقية و مع ذلك فإن " د.جانيس "[17] ص47 يذكرنا أن الجمود النفسي و التغيير غير المنطوي على الصراع يمكن أن يكون تكيفيا و موفرا للوقت في حالة اتخاذ القرارات الثانوية ، غير أن هذين الأسلوبين يقودان إلى اتخاذ قرارات غير ملائمة أو يشوبها خلل عندما تكون المصالح ذات الصلة كبيرة ، و بالمثل قد يصبح التحاشي الدفاعي و الإفراط في اليقظة و الإنتباه في حالات نادرة و شديدة معينة تكيفيا و مفيدا و لكن الحكمة تقتضي عدم الإعتماد على ذلك خاصة إذا كان صانع القرار يرغب في تحسين فرصه في توقي خسائر خطيرة

إن بعض مواقف الأزمات تكون ملتبهة و متفجرة لدرجة تدفع مستويات التوتر بعيدا عن الحدود المعقولة، عندئذ يكون ذلك هو الوقت المناسب لطلب مساعدة و هو أمر يشكل في حد ذاته قرارا يقضا ، و التي يمكن أن تشمل مساعدة من داخل المؤسسة كموظفي الشؤون القانونية أو موظفي الحسابات و إدارة العلاقات العامة أو إدارة شؤون الأفراد .

أما المساعدة الخارجية فيمكن أن تشمل و ربما بالتنسيق مع المصادر الداخلية المذكورة، المساعدة التسويقية و استشارات مراكز الدراسات و البحوث التسويقية و استشارة إدارة الأزمات و خبراء الإشهار و الترويج ، و الإخصائيين في دراسة سلوك المستهلك و بحوث السوق و مصالحي بحوث الجودة في الإنتاج و التسويق ...[62] ص 60

و في ظل التوتر الذي تحدته الأزمة التسويقية ، قد يعتمد صناع القرار بشدة على ركائز معرفية معينة توجد اتخاذ قرار دون مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبة ، و رغم أن القرارات المتخذة تحدد الحد الأدنى من الرضا ، إلا أنها تميل إلى عدم الإعتماد على معايير مثالية أو الوصول للمستوى الأمثل ، ماذا ينبغي علينا عمله لكي نحقق افضل النتائج؟ و من ثم فهي لا تمثل قرارات عالية الجودة و هذا هو الفرق الحقيقي بين صانع قرار يستطيع أن ينجي مؤسسته من أزمة تسويقية ما و يقيها من مخاطر حدوثها و آخر قادر على تحويل الأزمة إن وقعت إلى فرصة و انجاز يحسب لصالح المؤسسة يعزز علامتها التجارية .[13] ص30

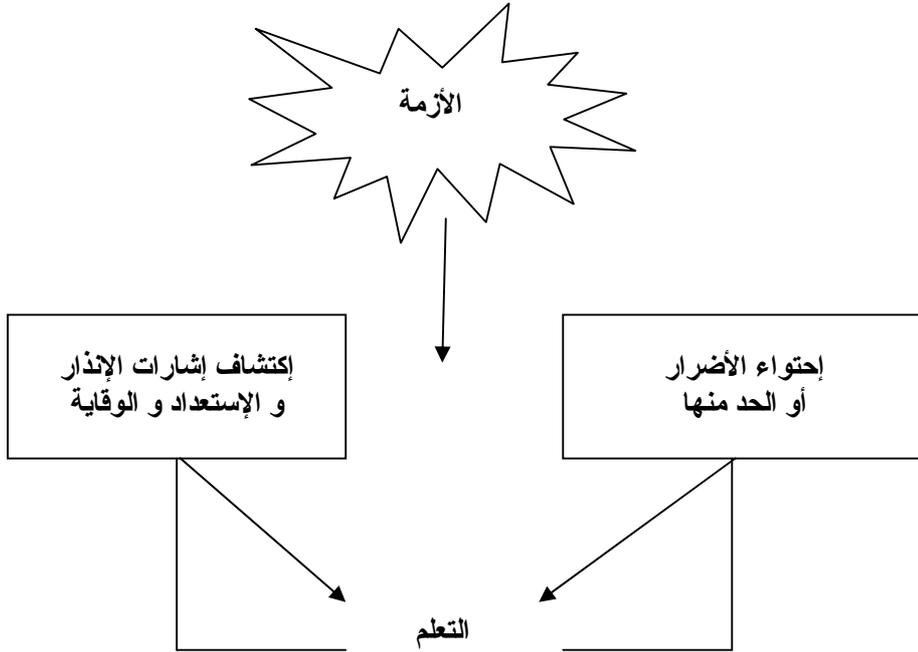
إن عملية اتخاذ القرار الفعال تعد تقنية ، و اتخاذ القرارات العالية الجودة وسط التوتر المتولد من الأزمة التسويقية عملية لها آلياتها الخاصة بها ، و إدارة الأزمة التسويقية عملية ذات آليات خاصة بها كذلك ، و إذا أعد صانع القرار نفسه لذلك بدرجة كافية سوف يحصن مؤسسته بحيث يتمكن أثناء أوقات ضغط الأزمة نفسيا و زمنيا من تطبيق التقنيات التي تشكل في جوهرها عملية اتخاذ القرارات اليقظة هذه التقنيات سوف تتيح له أقصى امكانية للإنجاز واكتساب الثقة بالذات و الحفاظ عليها في مواجهة عدم التأكد ، سوف تتيح له أقصى إمكانية لأن يكون قادرا على إتباع منهج يقظ في كل مراحل الأزمة التسويقية و على زيادة فرص للتوصل لقرارات عالية الجودة ، و سوف تكون المؤسسة في أفضل وضع يسمح لها بتقديم تأكيدات واقعية لعملائها بأن الأزمة التسويقية يجري علاجها على النحو الأمثل و فيما يلي نقدم شكل من أشكال تقنيات صنع القرار .



شكل رقم 11 : رسم بياني لشجرة القرار للاختيار رقم 1 [17] ص 145 .

إذا اختار صانع القرار الاختيار رقم 1 قد يحدث شيئان (أ) أو (ب) و إذا تم تنفيذ (أ) قد ينتج (ج) أو (د) أو (هـ-) أما تنفيذ (ب) فقد ينتج عنه (و) أو (ز) و هكذا دواليك، إن استخدام الشكل البياني الشجري في اتخاذ القرار خاصة أثناء فترة التوتر النفسي المتولد من الأزمة، يوفر صور أوضح و ملموسة بدرجة أكبر للبدائل المتاحة و العواقب.

### 3.1.3. رصد إشارات الإنذار المبكر كوسيلة للتوقي من الأزمات .



شكل رقم 12 : إشارات الإنذار و إحتواء الأضرار [64] ص43.

قبل حدوث الأزمة التسويقية بوقت طويل ، تتطلق إشارات التحذير هذا و هناك ، و لكن المديرين لا يرون هذه الإشارات الحمراء أو أنهم يتجاهلونها ، و أحيانا إذا لاحظوا بعضها اعتبروها مشكلة مؤقتة من وجهة نظر أخرى تختلف إشارات الإنذار المبكر حسب المرحلة التي تمر بها المؤسسة ، و لكل إشارة منها معنى مختلف و في كل الأحوال يحتاج المديرين للعمل بسرعة . [64] ص43

### 1.3.1.3. إشارات الإنذار المبكر الخارجية .

تتنوع العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة و المسببة للمتاعب و الأزمات التسويقية من المنافسة الشديدة الحادة إلى التغييرات السياسية و التشريعية ذات الأثر السلبي على المؤسسة .

تتميز هذه العوامل بأنها لا تقع في الغالب تحت سيطرة المؤسسة مثل التغييرات السوقية ، التغييرات في تقاضيات المستهلكين ، المنافسة الخارجية ، تحركات سوق رأس المال وغيرها [19] ص 128

و حيث ان هذه العوامل تؤثر في جميع المؤسسات العاملة في السوق في نفس الوقت ، فإن معاناة نشاط معين عن غيره من الأنشطة تعتمد على قدرات إدارية من جهة ، و على نقاط قوته أو ضعفه الداخلية [19] ص 128

المشكلة الرئيسية في هذه العوامل الغير خاضعة لسيطرة المؤسسة بصفة مباشرة أنها تتفاعل مع بعضها البعض، حيث يؤدي التغيير في أحد الجوانب إلى عدة تغييرات في جوانب متسلسلة ، فالتغييرات الثقافية و الإجتماعية قد تؤدي على تغييرات سياسية أو تشريعية تؤثر بدورها في البيئة الاقتصادية و هكذا .

بإمكان المديرين الإستفادة من هذه الحلقة أو السلسلة من التغييرات في جعلها تسير في الإتجاه المضاد ، باستخدام تكتيكات تسويقية معينة مثل الترويج ، معرفة احتياجات المستهلك ، البحث و التطوير السريع ، تطوير المنتجات ، خطط توسع متغيرة ، قنوات توزيع متغيرة ... إلخ . فقط يحتاج المديرون إلى التحلي بالمرونة و القدرة على الرؤية الثاقبة .

و نأخذ مثلا على ذلك مؤسسات التبغ و السجائر ، فهم يعرفون منذ وقت طويل التغييرات الخارجية التي تتعرض لها الصناعة و على الأخص مسألة الأضرار التي يسببها التدخين للصحة، ثم التشريعات التي صدرت بكتابة التحذير على علب السجائر ، تغييرات ثقافية، إجتماعية ، سياسية و تشريعية .

ماذا فعلت لتفادي تدهور المبيعات ؟ :

بعضها حاول إنتاج منتجات جديدة في نفس الصناعة مثل إنتاج نوع من السجائر تقل فيه كثيرا نسبة النيكوتين ، و الترويج لدى بعض المستهلكين باستخدام منقيات الفحم و غيرها والبعض الآخر تحول إلى نشاط آخر مثل شركة مولر للبيرة و إستفادت من قنوات توزيعها الهائلة في الحصول على ميزة نسبية في السوق ، و القدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية التي

لا تخضع لسيطرة المؤسسة و تلافى تهديداتها و يتوقف على فهم الإدارة لإشارات الإنذار المبكر و تفسيرها ، من خلال التخطيط الغير المتوقع ، التخطيط الإستراتيجي .

كما يمكن للتغيرات السياسية و التشريعية أن تؤثر سلبا أو إيجابا في السوق و في ظروف إنتاج و بيع و توزيع المنتج ، كما أن التغيرات الاجتماعية و الثقافية تعمل على تغيير تقاضيات المستهلكين أو ظروف بيع المنتج أما التغيرات التكنولوجية فيمكن للنجاح التقني والعلمي أن يتسبب في إحداث تغييرات واسعة في أساليب الإنتاج و تصميم المنتجات و في التوزيع و التسويق.

أما فيما يخص التغيرات الاقتصادية و الإدارية فمنها التغيرات في هيكل المنافسة في السوق التي تؤثر في المنتجات و التسعير و التوزيع و الحصة السوقية، كذلك التغيرات في مستوى الأسعار و تبين معدل التضخم و تؤثر في الاعتبارات المتعلقة بالإنتاج و التكلفة و الحصة السوقية [19] ص 130

كما نستطيع تبين عدد الداخلين و الخارجين للسوق في كل نشاط أو صناعة من سمات و خصائص مجتمع الأعمال، و تعطي إشارات عن مدى توسع أو انكماش السوق و درجة المنافسة و درجة شدة حواجز الدخول و الخروج للنشاط و درجة المنافسة فيه، أما نشاط سوق رأس المال فيعطي إشارة واضحة للإدارة عن اتجاهات المستثمرين نحو الصناعات المختلفة و حالة المناخ التجاري و تمثل مدى توافر الائتمان و نشاط السوق النقدي مقاييس ضغط لإتجاهات الإستثمار المصرفي و النظام المصرفي التجاري التي تعمل على تغيير تكلفه الحصول على الأموال كما تعطي درجة حيوية النمو الاقتصادي مؤشر للمؤسسة عن المناخ الاقتصادي و نشاط و خطط التوسع و النمو [19] ص 128.

### 2.3.1.3. إشارات الإنذار المبكر الداخلية :

الحقيقة أن من مسببات الأزمة ترجع إلى عوامل خارجية بينما تتبع الـ 80% الأخرى من عوامل داخلية تتصل بالوظائف المختلفة مثل التمويل و الإنتاج و التسويق [9] ص 60. فنقص السيولة مثلا ينسب إلى انخفاض المبيعات أو المتحصلات ، و هو في الحقيقة إشارة إلى مشكلة أعمق مخفية وراء الأنظمة الإدارية و نظم المعلومات المحاسبية للمؤسسة ، فقد يكون

السبب و أن المؤسسة تبيع خدماتها أو سلعتها بسعر لا يغطي تكاليفها المتغيرة لإنتاج هذه السلعة أو الخدمة ، أو أنها لم تحسب التكاليف الفعلية للمنتج أو التكاليف المباشرة للمبيعات أو هامش ربحها ، و التدفق الضعيف للمعلومات بين الأقسام أو الإدارات المختلفة قد يكون مؤشرا على حدوث المشكلة .

بنفس الطريقة تتفاعل هذه العوامل الداخلية مع بعضها البعض مثل العوامل الخارجية وهناك الكثير من الأدوات الإدارية في متناول المديرين و لكنهم لا يستخدمونها ، فمثلا إن علاقات الدعم و المساندة بين العمليات الحيوية داخل الأقسام المختلفة تمثل قلب المؤسسة ، والذي تنعكس نبضاته في القوائم المالية ، و لكن لا ينبغي الاقتصار على الموازنة و حساب الأرباح و الخسائر .

صحيح أن الموازنات هي الأساس الذي يعكس نجاح أو فشل النشاط و لكن من هو المدير الذي لا يصنع موازنة محكمة سليمة مئة في المئة ؟ و بالتالي فهي غير دقيقة لهذا الغرض الذي نحن بصدده ، لذلك ينبغي أن يؤخذ على جانبها العديد من المؤشرات الأخرى مثل نسبة المبيعات و عدد الزبائن الحاليين و نسبة إستهلاك منتجات المؤسسة و نسبة ولاء المستهلكين للعلامة و عدد نقاط البيع و التوزيع ، و غيرها و تحليلها و ربطها ببعضها البعض .

#### 1) مؤشرات الإنذار المبكر المالية :

تعتبر مؤشرات الإنذار المالية أهم المؤشرات التي تدل على نقص المبيعات و بالتالي حصول خطب ما يؤثر على تسويق المنتجات ، تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي : [19] ص 130

- نسبة رأس المال الإجمالي إلى الأصول .
- نسبة الأرباح المحققة لإجمالي الأصول.
- نسبة الأرباح قبل الفوائد و الضرائب لإجمالي الأصول .
- نسبة القيمة السوقية للأسهم إلى القيمة الدفترية للمديونية .
- نسبة المبيعات لإجمالي الأصول .

#### 2) مؤشرات أخرى للإنذار المبكر :

و نذكر منها :

- الإدارة بالإستثناء بدلا من التخطيط المرن .

- عدم مواكبة الخطط الإستراتيجية للهيكل و البيئة التسويقية .
- التفويض بدون رقابة أو إرجاع الأثر أو التعزيز.
- هيكل تنظيمي رأسي دون تفاعل بين مصالح الإدارة التسويقية .
- الإشراف و المسؤولية المباشرة للمديرين التسويقيين لأكثر من خمس جهات تقدم تقاريرها للمدير .
- موظفون لهم أكثر من رئيس .
- سلسلة أوامر غير كاملة .
- الإعتماد الزائد على الإدارة بالأهداف .
- سوء استخدام المديرين .
- تسويق المنتجات غير المناسبة .
- التسويق في الأسواق غير المناسبة .
- بحوث و تطوير حصة السوق غير موجودة أو غير كافية.
- قنوات توزيع غير مناسبة .
- نظام معلومات تسويقية جامد .
- فقدان الميزة التنافسية .
- التغييرات التنظيمية المستمرة .
- فهم غير كاف لحاجات المستهلك . هيمنة إمداد الإدارات أو الوظائف الإدارية على الإدارة التسويقية و سيطرتها على رسالة و غايات و أهداف المؤسسة.

### 3.3.1.3. إشارات الإنذار المبكر و المراحل التي تحدث فيها

هناك ثلاث مراحل تحدث فيها إشارات الإنذار المبكر و التي تتمثل فيما يلي :

(1) في المراحل المبكرة :

نلاحظ في المراحل المبكرة من إشارات الإنذار ما يلي :

- نقص النقدية.
- مشكلات في السيولة.
- رأسمال عامل منخفض.
- تراخي حسابات العملاء .
- زيادة أعباء العملاء .

- ركود المبيعات .
- خسارة متكررة .
- زيادة شكوى العملاء بالنسبة لنوعية وجود المنتج ، التسليم ، تأخر الطلبات .
- نفاذ المخزون .
- ضعف المعلومات التسويقية.

## (2) في المراحل الوسطى :

تشهد المراحل الوسطى من مراحل الإنذار المبكر الأعراض التالية :

- تزايد المخزون .
- تناقص المبيعات .
- تناقص هامش الربح.
- تزايد النفقات.
- تزايد السلف من البنوك
- انعدام أو افتقاد ثقة المستهلك. استعجالات البائعين للدفع .

## (3) في المراحل الأخيرة:

في المراحل الأخيرة من إشارات الإنذار المبكر يحدث مايلي :

- إعطاء اهتمام أقل للأرباح المتناقصة .
- المزيد من تدهور المبيعات .
- تآكل مصداقية المؤسسة .
- انخفاض معدل دوران المخزون إلى حد بعيد .
- محاولات لإقناع العملاء و الزبائن بأن المؤسسة مازالت بخير .

## (4) إشارات يمكن أن تظهر في أي مرحلة :

نشير إلى أنه في أي مرحلة من مراحل إشارات الإنذار المبكر يمكن أن يحدث :

- تناقص الحصة السوقية في خط و خطوط الإنتاج الرئيسية .
- زيادة التكاليف الإضافية .
- تعارض الإدارة التسويقية مع غايات و أهداف المؤسسة .

### 2.3. تكوين فريق الوقاية من الأزمات التسويقية .

فريق الوقاية من الأزمات التسويقية يمثل المجموعة المنتقاة و الذي يمنح إدارة المؤسسة القدرة على العمل المرن و الهادف مع الأزمات التسويقية ، المتوقع منها و غير المتوقع حدوثها و بعدها و أثناءها ، و هذا الفريق هو الذي يجيب عن سؤالنا الهام الذي نتصل به عند أول إشارة إنذار : [62] ص 64

- من الذي يصنع خطة توقي الأزمات التسويقية ؟
- من الذي يدرّب العاملين على خطط توقي و مواجهة الأزمات ؟
- بمن يجب أن يتصل العامل العادي عند انتباهه لأية إشارة تدل على خطر ما ؟
- من الذي يعد خطط إدارة الأزمات التسويقية ؟
- و من الذي يتابع تنفيذها عند وقوع الأزمة التسويقية ؟

و من الذي يتابع تنفيذها عند وقوع الأزمة التسويقية ؟ من الذي يتابع مرحلة استعادة النشاط في المؤسسة بعد انتهاء الأزمة التسويقية ؟ و من الذي يرصد مؤثرات و نتائج الأزمة و يحدد مدى التعلم من الأزمات التسويقية التي وقعت ؟

### 1.2.3. مدى ضرورة وجود فريق التوقي من الأزمات التسويقية في المؤسسات .

فريق إدارة الأزمات هو الذي يجيب على جميع التساؤلات التي طرحناها في مقدمة هذا الجزء من الدراسة ، فهو مجموعة من الأفراد منتقاة بعناية ووفقا لخبرات مؤكدة سابقا أولدراسات متعمقة في هذا المجال مع تطبيقات فعلية و تعلم مستمر و مؤكد من أزمات حدثت لمؤسسات مماثلة ، لكي تحقق للمؤسسة أكبر قدر ممكن من الأمان حاليا و مستقبليا ، بقدرتها على التأمّل و التفكير المستهدفة لمواطن الضعف و الخطر في المؤسسة ككل من الأموال وأصول و أفراد ، لرصد و تحديد مواطن الخطر المتوقع منها وجود أزمات و وضع الخطط لتوقي وقوعها ، للتمكن من التعامل مع هذه المواطن الضعيفة فور استشعار الخطر منها و قبل وقوع أية أزمات محتملة ، و وضع الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمة . [62] ص 65

و لا ينتهي دور هذا الفريق بعد التغلب على الأزمة إن وقعت ، إنما هو مكلف أيضا بتحليل أسباب وقوع الأزمة التسويقية و نتائجها و خسائرها و تطوير برامج و دروس للتعلم منها بغرض توقي حدوثها مرة أخرى و الوصول بآثارها إلى الحد الأدنى إن حدثت رغم الإحتياطات التي اتخذت لعدم وقوعها .

من كل ما سبق يتضح مايلي :

- (1) ضرورة وجود فريق التوقي من الأزمات التسويقية في أي مؤسسة تجارية ، تقدم سلع أو خدمات .
- (2) ضرورة تحديده و تعريف أفراد و تعريفهم لكل أفراد المؤسسة.
- (3) ضرورة تطوير وسائل الاتصال السريعة و السهلة بين العاملين بالمؤسسة جميعا و بين أفراد الفريق.
- (4) التدقيق الشديد في اختيار أفراد فريق التوقي من الأزمات .
- (5) توفير القدر الأكبر المتاح من الإمكانيات لفريق إدارة الأزمات لضمان اكتمال الأداء دون قصور بسبب نقص الإمكانيات.
- (6) عدم تبعية الفريق لإدارة معينة حتى يضمن حرية الرأي و حرية اتخاذ القرار و حرية وضع الخطط دون تأثير من جهة ما.
- (7) أن تواكب كفاءة الفريق فلسفة إدارية و استراتيجية متوافقة مع فكر هذا الفريق ومعاونته له في أداء مهامه .
- (8) تمكن فريق إدارة الأزمات من تطوير و تنفيذ برامج التدريب المستمر للعاملين على مهامهم في التوقي و التعامل مع الأزمات.
- (9) إعلان أرقام هواتف أفراد الفريق للعاملين سواء هواتف مكاتبتهم أو منازلهم أو أية اتصال أخرى بالأماكن التي يمكن تواجدهم بها في أي وقت حتى يمكن الاتصال بهم فور ظهور إشارات إنذار .
- (10) فريق التوقي من الأزمات قد يبدو و لوقت طويل بدون عمل، أو عمله في نظر البعض غير ضروري، طالما كانت المؤسسة مستقرة و لم تواجه أزمات معينة و هذه النظرة خاطئة، عدا أن هذا الأمان هو نتاج عمل الفريق في توقي وقوع أزمات ، ثم أن هذا العمل سوف تنتضح أهميته و ضرورته إذا وقعت أزمة ما .
- (11) لا يجب أن تطغى المهام الأخرى لبعض أفراد الفريق كالقائد مثلا في إدارتهم القانونية ، على مهامهم في فريق التوقي من الأزمات و أن يستقطع الوقت الكافي لأداء هذا الدور الهام و البناء في استقرار و استمرار المؤسسة .
- (12) لأهمية فريق توقي الأزمات التسويقية يجب ألا يتبع إدارة بعينها و لكن الأفضل أن يكون على اتصال بكل الإدارات الأخرى و لا يركز فقط على الإدارة التسويقية ويجب أن تكون له

صلة بكل الإدارات لضمان استمرارية تدفق المعلومات بين الأطراف جميعاً في اتجاه هذا الفريق ليكون على علم دائم و لحظي بتطورات العمل و الأداء في كل المؤسسة لرصد كل إشارات الإنذار التي قد تظهر في أي وقت في أحد هذه الإدارات والتي يكون تأثيرها بصفة مباشرة أو غير مباشرة على قسم التسويق في المؤسسة.

من كل ما تقدم ، تتضح ضرورة وجود فريق توقي الأزمات التسويقية و الاعتراف بدوره و ضرورة إمداده بالمعلومات و كافة الإمكانيات لضمان كفاءة قيامه بدوره و فعاليته .

### 2.2.3. الشروط الواجب توفرها في أعضاء فريق التوقي من الأزمات التسويقية .

يقوم مستوى الخطر و نطاق الأزمة بدور في تشكيل هذا الفريق الذي يتكون من مجموعة من الخبراء المتخصصين كما سلف الذكر و هذا وفقاً لطبيعة الأزمة التسويقية و الكيان الإداري الذي يواجهها. مع مراعاة توفر العدد المناسب و المتكامل من الخبراء في المجالات المختلفة التي لها علاقة بالأزمة التسويقية.

#### 1.3.2.3. الشروط

هناك شروط معينة ينبغي توفرها في هذا الفريق نذكر منها : [19] ص 101

- (1) الولاء و الإنتماء للكيان الإداري الذي يواجهه الأزمة التسويقية : و هذا لأن الإستعانة بأي فرد لا ينتمي للمؤسسة فإن ذلك يمثل تهديداً لها بأن يكون هذا الفرد عميلاً لمؤسسة منافسة هدفه نقل المعلومات أو إغراق المؤسسة في أزمات مفتعلة.
- (2) المهارة و القدرة على التدخل الناجح في الأزمة التسويقية.
- (3) الهدوء و القدرة على التفكير الموضوعي و البعد عن الانفعال أو التأثر النفسي و العاطفي أمام أحداث الأزمة.
- (4) الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أيما كانت المخاطر التي قد يحتويها التدخل في الأزمة.
- (5) الانتباه و الوعي و الحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم .

### 2.3.2.3. مهامه.

- يختص فريق التوقي من الأزمات التسويقية بالتعامل المباشر مع كل إشارة قد تكون من إشارات إنذار لحدوث الأزمة و تتلخص مهامه فيما يلي: [2] ص 260
- (1) دراسة الأزمات السابقة التي وقعت فيها المؤسسة أو مؤسسات مشابهة لها و تشخيص أسباب الأزمات بشكل دقيق.
  - (2) إعداد خطط و سيناريوهات لها و هو محتمل الحدوث لمواجهة الأزمة إن وقعت و التعامل معها وفق أقرب سيناريو للواقع .
  - (3) وضع حدود لكل أزمة متوقعة لتفادي تصاعدها إن حدثت .
  - (4) إعداد إجراءات تصحيحية للأزمة أثناء وضع الخطة .
  - (5) رفع التقارير أولا بأول لقائد الفريق المختص بتوقي الأزمات، و التي توضح مدى تقدم درجة الإستعداد و الوقاية من الأزمة.
  - (6) و كما سلف و أن قلنا فإن مهمة فريق التوقي من الأزمات لا تنتهي بإنهاء هذه الأخيرة، و بطبيعة الحالة فإنه فريق دائم للتوقي من الأزمات و التعامل مع ما قد يواجهه الكيان التسويقي للمؤسسة و يتم إختيار أفراده بدقة و عناية كافية ، بحيث تتوفر فيهم الكفاءة الإدارية و العلمية و الفنية و السلوكية و الخبرة في التعامل مع الأزمات التسويقية المحتملة .

### 3.3.2.3. تشكيل فريق التوقي من الأزمات التسويقية

يجب على الإدارة التسويقية للمؤسسة أن تحدد و تعلن أسماء إطارات فريق توقي الأزمات التسويقية لكل العاملين بالمؤسسة ، و أن تحدد وسيلة الإتصال بكل منهم ، و ذلك قبل أن تقرر الأحداث نفسها ضرورة وجودهم أو تكشف مساوئ و مخاطر عدم تحديده و مهامه و متطلباته لمواجهة الحادث الهام ذا التأثير السلبي على المؤسسة .

يتكون فريق التوقي من الأزمات التسويقية في الغالب من : [62] ص 67

- (1) رئيس المؤسسة أو من يمثله : من المتوقع دائما أن رئيس المؤسسة لديه صورة واضحة و شاملة و معلومات كافية و دقيقة ، و ملم إمام كامل بمواقع كل شخص و كل معدة و كل آلة في المؤسسة ، و إمكانيات كل شخص و كل قسم و كل إدارة خاصة في مواجهة كل ما يتوقع حدوثه في المؤسسة من مخاطر ، كما أنه يتوقع منه الخبرة الكافية في مجال التسويق و نوع المخاطر التي يتوقع أن يتعرض لها هذا

النوع من النشاط و هو على اتصال بعدة أطراف بحكم موقعه في المؤسسة بكل الأطراف ، الاستشارية و المعاونة و غيرها من القطاعات والإدارات و الجهات التي يمكن الاستعانة بها عند وقوع الأزمة التسويقية ، كما أنه الشخص الذي لديه الإمكانية وقت الأزمة للأمر بالإفناق بلا حدود لمواجهتها. كما له إمكانية التأثير على جهات الضغط على العملاء و الموردين و أصحاب رؤوس الأموال و الزبائن ممن قد يشككون في قدرة المؤسسة أو تطورا أنيا للأزمة ، يجب مواجهتهم سواء لثقتهم أو لامتناعهم عن غضبهم أو توضيح الأمر لهم ، ثم تلبية مطالبهم و تعويضهم . فريئس المؤسسة هو الأنسب لأن يكون على رأس فريق الأزمات ألا يكون له الرأي الأول في طريق مواجهة الأزمة طالما كان لديه خبرة في إدارة الأزمات مشهود له بالكفاءة و الخبرة الواسعة ، هنا يصبح رأي رئيس المؤسسة هو الرأي الأخير يقرر ما يصلح و ما لا يصلح تنفيذه من توجيهات الخبراء بإدارة الأزمات و يقرر و يعتمد الميزانية المطلوبة و المقدرة لهذه المواجهة و لتنفيذ الخطة الموضوعة و المتفق عليها ، و يحدد كل من مهام أفراد فريق توكي الأزمات و يشرف على تنفيذ الدورات التدريبية ، و يكون مركز الاتصالات تحت توجيهه . أي أن دور رئيس المؤسسة في التوكي من الأزمة هو دور محوري تبدأ و تنتهي عند جميع الاتصالات و التصرفات و الأفعال و ردود الأفعال و النتائج و هو في النهاية الذي سوف تحمله جميع الأطراف مساوئ أو محاسن ما تم فعلا لتوكي حدوث الأزمة ، فلا بد من وجوده كرئيس فريق توكي الأزمات التسويقية في مؤسسته منذ بدء تكوينه و تحديد أفرادها و يجب عليه متابعة نشأة و تطوير و اكتساب خبرات فريق توكي الأزمة ، و مناقشة متابعة تدريب العمال على خطط توكي الأزمة التي يضعها الفريق في أوقات الأمان توكيا لما قد يحدث من أزمات تسويقية متوقعة أو غير متوقعة و مراعاة نسب حدوث أزمات تسويقية خارجة عن الإرادة أو التوقع كأزمات التحولات كالأزمات السوقية المفاجئة ، أو فشل المنتج أو الأحداث الدولية التي تؤثر على الأسواق الخارجية للمؤسسة و غيرها...

(2) مدير إدارة الأزمات التسويقية : و هي الوظيفة التي لا تجد اتفاقا أو لا توضع موضعا في أي هيكل وظيفي إلا بعد وقوع أزمة تسويقية كبيرة ذات تأثير على إستمرار المؤسسة و علامتها التجارية و موقعها في السوق ، عندما تلفت الأنظار إلى ضرورة وجود هذه الوظيفة في الهيكل الوظيفي جنبا إلى جنب من أهم

الإدارات الأساسية الموجودة بالهيكل الوظيفي و من مؤهلاته الخبرة السابقة المتعددة المستويات في مجال التسويق ، سواء خبرة لإدارة الأزمات التسويقية أو بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة و هذه الخبرة هي التي تمكنه من وضع الخطط المستقبلية لتوقي الأزمات التسويقية و لمواجهة الأزمات عدد وقوعها فهو بخبرته يستطيع حصر و دراسة و وضع الخطط للأزمات التسويقية التي يتوقع حدوثها لمثل هذا النشاط و هو الذي يضع خطط و برامج التدريب للعاملين في المنشأة على توقي و مواجهة الأزمات التسويقية و تنفيذ الخطط و الإجراءات الموضوعة لمواجهةها في حالة حدوثها . و في حال حدوث الأزمة التسويقية تلعب خبرته دورا هاما و أساسيا في تحديد خطة إدارة الأزمة التسويقية ، و التي تكتسب قبولا من كل أفراد الفريق و على رئيس المؤسسة نفسه الذي بالضرورة سوف تقدر خبرة مدير إدارة الأزمات التسويقية ، و يشرف معه على تنفيذ الخطة و إدارة أداء العاملين و الإدارات و الأطراف المعنية ، و يقوم بالدور الأساسي في الاتصال بجهات الاستشارات التسويقية و مؤسسات التوزيع والإشهار و الترويج، و متابعة تنفيذ الخطة خطوة بخطوة مع تنسيق الأداء مع باقي أفراد الفريق و تنسيق و إدارة التعاون مع الجهات المعاونة التي يرى إمكانية أو ضرورة الاستعانة بخبرتها .

(3) و لا بد لمدير إدارة الأزمات التسويقية من الاستعانة و الاستشارات للمختصين من مدير الإدارات التسويقية و العاملين ذوي الخبرة في المجالات التسويقية.

(4) و لا يجب أن تتخذ درجات علمية معينة لإختيار شاغلي هذا المنصب ، فليست هناك جهة علمية تخرج خبراء إدارة الأزمات بكل أنواعها و في شتى الميادين و القطاعات حتى الآن حتى على المستوى العالمي حسب ما نعرف ولكن يمكن أن تقاس إمكانية شغل الوظيفة بالخبرة السابقة و كونها في نفس مجال نشاط المؤسسة و هو التسويق ، كما يمكن لشاغلها أن يكون حاصلا على دورات تدريبية عملية تفادي أو حل المشاكل التسويقية كالمنافسة ، نقص المبيعات ، عدم ولاء الزبائن للعلامة ، اختطاف العلامة التجارية ، تغير أذواق المستهلكين ، فقدان الحصة السوقية ... و غيرها من المجالات ذات الصلة بمهام مدير إدارة الأزمات التسويقية التي تدخل جميعها في مجال الخبرة التسويقية أكثر منها في مجال الدراسة فحتى الدراسة النظرية في حد ذاتها لا تفيد و لا تصلح مقياسا فاختيار رجل إدارة أزمات تسويقية فعال و عملي له الصفات

و الخبرات العملية و الفعلية ما يمكنه من مواجهة و إدارة أزمة تسويقية واقعة بالفعل، دون تردد و لا إضاعة وقت كبير في تحديد ما يجب فعله أو لا لتقليل الأضرار و إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

(5) أخصائيو الاتصالات بكل أنواعها: و نعني بالاتصالات بكل أنواعها، كل ما يمكن استخدامه كوسائل اتصال سواء لكية أو لاسلكية أو إلكترونية أو شخصية أو البريادية أو أي نوع من أنواع الاتصال التي تقوم بدور أساسي و فعال في التسارع المطلوب لإدراك الأزمة التسويقية و استشارة الأطراف و الجهات الفعالة لتقديم العون لمواجهة الأزمة التسويقية .

كما أن الاتصالات بكل أنواعها تخدم التسويق في المؤسسة و تنشيط المبيعات و الترويج للعلامة أو المنتج في حالة أزمة تسويقية .

فالاتصال في حد ذاته هو الوسيلة الأكثر فاعلية بل الأساسية في مجال إدارة الأزمات التسويقية حيث أن هذا المجال أي التسويق يعتمد على الاتصال .  
و لكن الأهم من الاتصالات هو شخص العاملين مع أجهزة الاتصال و الذين يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة الحقيقية في التعامل مع الأجهزة بكل أنواعها و الوقوف على تطويرها و إمكانياتها و إمكانية التعامل مع أعطالها و خاصة في وقت الحاجة القصوى لجهاز اتصال فعال و غير معطل و لا يعوق العمل أو العامل الفني .  
كل هذا مع ضرورة الخبرة للتعامل مع كافة أنواع الأجهزة المتاحة و إتمام الاتصالات المعنية بنجاح و تلقي الاتصالات و إيصالها إلى المعنيين للتنفيذ بأسرع ما يمكن للمساهمة في إنجاح خطة التوقي من الأزمات التسويقية .

(1) أخصائي العلاقات العامة : في الأزمات التسويقية التي تؤثر على المستهلك بشكل مباشر في صحته أو تهدد حياته أو تؤثر على الرأي العام ، فإن العمل الإعلامي يكون من الضرورة بمكان حتى لا تتفاقم و لا تنتشعب و لا تتخذ أبعادا غير حقيقية يؤثر و يشوه صورة المؤسسة و علامتها ، فوجود أخصائي علاقات عامة و مدير الأزمة من الناحية الإعلامية مهم ليقوم بعقد لقاءات إعلامية من وقت لآخر حسب تطورات الوضع لتوضيح الموقف و تصحيح الآراء و وجهات النظر و إضاعة موقف المؤسسة أمام الرأي العام

و زبائنها لاكتساب المساندة لإدارة الأزمة ، فهو دور هام و فعال و يشترط في شخص أخصائي العلاقات العامة المختار لفريق توقي الأزمات التسويقية ، أن يكون له خبرة بالاتصالات حيث يستطيع تفهم احتياجات الذين يغطون أحداث الأزمة و يكون له دور بمراجعة الجوانب المتعلقة بالتصريحات و البيانات عند إعداد خطة إدارة الأزمات و القدرة على التدريب .

(2) الخبراء الفنيون : لكل أزمة جوانبها الفنية و الهندسية و العلمية ، التي لا بد أن تتصل بدقائق عمل الإدارات الفنية المختلفة في المؤسسة ، فالأزمة التسويقية لا بد أن يتصل الاهتمام بها بالإدارة التسويقية في المؤسسة بما تشمله من أقسام كالتوزيع و الترويج و بحوث السوق و المنافسة و غيرها من الأقسام المعنية بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالنشاط التسويقي داخل المؤسسة .

(3) و من هذا يجب أن يشارك الفنيون في تشكيل إدارة توقي الأزمات التسويقية و علاوة على مشاركة هؤلاء الفنيون في اجتماعات الفريق لإعداد ووضع خطط إدارة و توقي الأزمات التسويقية يجب وضعهم بكل إمكانياتهم من اتصالات و علاقات و مقدرات و إمكانيات فنية تحت الطلب و تحت تصرف إدارة الأزمات التسويقية عند وقوع الأزمة للاستعانة بخبراتهم الفنية في مواجهة الأزمة التسويقية .

(4) أخصائي مالي : هو همزة الوصل بين رئيس الفريق و رئيس المؤسسة والمنفذين الفعليين و متطلباتهم المالية للتنفيذ ، فكما أسلفنا أنه عند إعداد خطة إدارة الأزمات التسويقية المستقبلية تترجم إلى خطة مالية و ميزانية تقديرية ترصد أموال متوازنة مع حجم الخطة و درجات طموحها في تأمين سلامة الوقاية أو مواجهة الأزمة إن حدثت بكفاءة و فاعلية .

(5) فالمخصصات المالية الموضوعية تحت تصرف إدارة توقي الأزمات التسويقية و التي تبدأ بالإفراق منها فور تكوين الفريق و بداية نشاطه يجب أن يكون أو يتطلب هذا وجود مستشار مالي لإدارة أموال الفريق أو ميزانية الإفراق على خطط إدارة الأزمات و هو بالتالي غير منفصل عن الإدارة المالية للمؤسسة بل هو حلقة وصل بين فريق توقي و إدارة الأزمات و الإدارة المالية كما أنه يلعب دورا هاما عند وقوع الأزمات لتوفير

الأموال المطلوبة للإنفاق على تنفيذ الخطط بكفاءة و دون عوائق سواء مالية أو إجرائية لإنفاق هذا المال.

(6) كتبة و معاونون و عمال : لإكمال الصيغة العلمية لإدارة قائمة بذاتها رغم كونها مكونة من أشخاص معظمهم إن لم يكن جميعهم منوط بهم أعمال أخرى و غير متفرغين لإدارة الأزمات لديهم إلا خبير إدارة الأزمات ، فرئيس المؤسسة هو رئيس فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية غير متفرغ و كذلك باقي الإدارات ، و نتيجة اجتماعاتهم و ما يخططونه و يقررونه من برامج تدريبية على خطط إدارة الأزمات و إجراءات تنفيذها ، يتطلب بالضرورة وجود مجموعة معاونة من الكتبة و الفنيين و معاونين و العمال الذين يذاط بهم كتابة محاضر الجلسات و نسخ ما يقرر إعلانها و تعميمه من مقررات و خطط ، و رصد و تسجيل برامج التدريب و إعلانها و نسخها و إرسالها إلى الفنيين من المديرين و العمال و الجهات المعنية و كتابة و إرسال المراسلات للإدارات و استدعاء أفراد الفريق لكل اجتماع ، و إعلام المتدربين قبل كل تدريب و إعداد وسائل تنفيذ النماذج التدريبية و الاختيارات و غيرها .

من كل ما سبق ، تتأكد ضرورة وجود عدد من معاونين قد يكثر أو يقل حسب حجم العمل و عدد دورات إنعقاد جلسات و اجتماعات فريق العمل .

(7) اخصائي قانوني : و هو ذاته المختص بالشؤون العامة حيث انه في الحقيقة يعمل في اتجاهين ، إتجاه القوانين و القواعد و اللوائح التي تحكم تصرفات المؤسسة وقت الأزمات مثل إبلاغ جهات التحقيق و الصياغة التي يصدر بها هذا الإبلاغ و متابعة إجراءات التحقيق ، و كذلك الإتجاه الثاني الذي هو تقدير النتائج القانونية فيما يخص المؤسسة التي ينتمي إليها من حيث استحقاق التعويضات و التأمينات و مستحقات الغير ، أي أن دوره ذي شقين ، ينصب في التوصيف القانوني للأزمة التسويقية و متابعة و صياغة و مراجعة التدابير القانونية و ما يترتب عليها من آثار ترتب مسؤوليات قانونية على المؤسسة تجاه الغير و تجاه الزبائن و الرأي العام.

و لهذين الدورين الأهمية القصوى بما يجعل هذا الإطار الوظيفي لا يشغله إلا مختص في الشؤون القانونية على علم بالقوانين العامة و الخاصة والحكومية و ما تطورت إليه القوانين و ما يتعلق منها بكل من أشكال الأزمات التسويقية التي تقع فيها المؤسسة.

### 4.2.3. مراحل عمل فريق توقي الأزمات التسويقية .

بعد تكون فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية يتم تحديد جدول أعماله و يكون الاجتماع الأول للتعرف و تحديد الأدوار و من الطبيعي أن مدير الاجتماع يكون رئيس الفريق الذي هو رئيس المؤسسة أو من ينوب عنه ثم يبدأ العمل الفعلي و في هذا التوقيت بالذات يجب أن يكون الحديث للخبير في إدارة الأزمات التسويقية الذي يبدأ برنامج العمل ، فيوضح أهمية إدارة الأزمات التسويقية و أهمية دور كل فرد في الفريق و يتم تجميع و تسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً و تحديد ما يعلن منها على العمال عند تقرير بدء التنفيذ للخطة ، و بعد ذلك تبدأ مراحل عمل فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية كما يلي: [62] ص78

#### 1) المرحلة الأولى : هيكل المؤسسة و خاصة الإدارة التسويقية .

و يقصد به جمع المعلومات و الحقائق عن المؤسسة و كل ما يتعلق بالإدارة التسويقية من عمالها من حيث عددهم و تركيبتهم الفنية و مؤهلاتهم في ميدان النشاط التسويقي و إمكانية الاتصال بهم في حالة وقوع أزمة تسويقية و الوسيلة المثلى للاتصال بهم و ما درجة ذكائهم و خبراتهم في المشاركة في مواجهة الأزمة التسويقية و كذا درجة الانتماء لكل منهم لمؤسسته و درجاتهم الوظيفية و الأقسام التسويقية التابعين لها و أي العمال الذين يمارسون نشاطات أكثر حساسية من غيرهم و أكثر خطورة حيث أي خطأ منهم يعرض المؤسسة لأزمة تسويقية ، كما حدث في إحدى مؤسسات التعبئة خطأ في مراقبة أحد العاملين للقارورات مما أحدث أزمة للمؤسسة عندما وجد أحد الزبائن فاراً ميتاً في القارورة ، كما يجب ترتيب العمال في هيكل خاص للتدريب على أساس من منهم يمكنه التدريب و التعلم أسرع و يمكنه نقل ما تعلمه للغير؟

و جمع معلومات تخص الالتزامات المالية للمنشأة تجاه الغير ، ما سدد منها و ما لم يسدد بالإضافة على الديون المستحقة للبنوك و المصالح المالية ، كالضرائب و التأمينات و التعويضات و القروض بالإضافة إلى مستحقات العاملين و مستحقات الملاك و الشركاء و هذا ليتمكن الفريق من رصد ميزانية مالية للإنفاق على الأزمة التسويقية بعد خصم كل هذه المستحقات .

و أهم عنصر يجب أن يجمع الفريق معلومات عنه ه و أساس نشاط المؤسسة و هي منتجاتها ما نوعها و هل هناك منافسين ينتجون نفس النوع أو منتج يؤدي نفس وظيفة المنتج الذي تسوقه المؤسسة ، هل هو قابل للتلف السريع ؟ هل هو قابل للسرقة ، سواء سرقة بالذات أو سرقة الفكرة التي اعتمد عليها في تصميمه ، هل هو قابل لمنافسة المنتجات الشبيهة له في السوق ، هل هو ذا سوق واسعة ؟ و مدى شدة تنافسية هذا المنتج في السوق ، ما هي حدود هذا السوق ؟

هل هو منتج قابل للتخزين و ماهي الإمكانيات التي يتطلبها تخزينه و هل يكون آمن في المخازن التي تملكها المؤسسة .

كما أنه على الفريق أيضا أن يجمع معلومات حول القوانين الخاصة و الدولية و ما إلى ذلك مما يحدد أداء المؤسسة و نشاطها أو ينعكس عليه ، بالإضافة على الجهات التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة في حالة حاجتها إلى المساعدة ، أيضا ما هي الجهات الضاغطة على الرأي العام و على زبائن المؤسسة كجمعيات حماية المستهلك و النقابات ، أيضا معلومات حول الموردين و مدى ارتباطهم بالتعامل مع المؤسسة و كذلك المنافسون و مدى شدة قوتهم في السوق بالإضافة إلى معلومات حول البيئة التسويقية التي تقع فيها المؤسسة ، ما هي مواصفاتها و إمكانياتها مدى توافقها للنشاط و مدى استناد المؤسسة من بيئتها و تفاعلها معها و تأثيرها وتأثرها بها و إمكانية هذه البيئة في حال الأزمة التسويقية و مدى الاتصال بها و بمكوناتها . و هل يمكن تطوير علاقة تبادل خبرات و منافع فيما يختص إدارة الأزمات التسويقية و هل المنتج المسوق مناسب للبيئة و هل الإدارة التسويقية متوافقة مع البيئة التسويقية و مدى تبادل المعلومات مع مكونات البيئة التسويقية المحيطة ؟

هذا و كلما تعمقت إدارة توقي الأزمات التسويقية في جميع و تنسيق و تصنيف المعلومات و تبويبها كلما أمكن رسم صورة واضحة و أكثر دقة و أقرب لحقيقة المؤسسة بكل مكوناتها و التي ستكون الذواة الأساسية لرسم خريطة إدارة توقي الأزمات التسويقية التي هي أساس عمل فريق إدارة توقي الأزمات التسويقية و كلما كانت المعلومات دقيقة و شاملة في نفس الوقت كانت الصورة أوضح و كانت الخطة الموضوعية بناء على هذه المعلومات أكثر واقعية و أكثر نفعاً و أفضل في النتائج .

## (2) المرحلة الثانية : تحديد الأولويات :

حسب العديد من المعلومات التي توافرت من المرحلة السابقة يمكن استنباط المؤشرات التي يمكن بها و في نطاق الخبرة التي يتمتع بها أفراد فريق توقي الأزمات التسويقية تحديد وترتيب درجات المخاطر التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة ، فهل المخاطر المتوقعة بالنسبة لطريقة تصميم المنتج تمثل أهم المخاطر حيث قد لا يلقي قبولا عند المستهلك أو أنه لا يخدم محتواه أم أن مخاطر طرح نفس المنتج بنفس المواصفات في نفس الوقت مع المنافسين ، تشكل خطرا أكبر على المؤسسة أم أن مخاطر توزيع المنتج في السوق لا يغطي كل الحصة السوقية التي تملكها و عدم كفاءة قنوات التوزيع هو أهم الأخطار التي تهدد المؤسسة بالفشل أم أن مخاطر عدم قبول المستهلك لهذا المنتج هو أكثر الأخطار تهديدا ، و هكذا يعطي كل خطر درجة معينة و تجميع هذه الدرجات من واقع خبرة أعضاء الفريق و يوضع لها ترتيبا للأزمات المتوقعة و المخاطر التي تواجه المؤسسة والتي سوف ينصب عليها إهتمام و عمل الفريق و هذا لأن :

**أولا :** لتلافي وقوع الأزمة التسويقية و تجنب آثارها قدر الإمكان .

**ثانيا :** لإعداد الخطط للمواجهة في حال وقوعها .

**ثالثا :** للتعامل مع الأزمة التسويقية .

**رابعا :** لتقليل الخسائر للحد الأدنى .

**خامسا :** للتعلم و إكتساب الخبرة من الأزمة .

## (3) المرحلة الثالثة : إعداد السيناريوهات .

عند توفر الحقائق و المعلومات و البيانات لفريق توقي الأزمة يتم تصنيف و تبويب المعلومات و البيانات و تحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل تسويقي أو قسم من أقسام الإدارة التسويقية أو في الإدارة التسويقية ذاتها و بالنسبة لكل مرحلة زمنية أو مكانية، و لكل فرع أو قسم أو نشاط و هكذا، في الوقت الحالي و المستقبل القريب و المستقبل البعيد، و حصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة ، كل ذلك و غيره من الأزمات صغيرها وكبيرها يمكن لفريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية حصره و منافسته و رصده و دراسته و إعداد القائمة الأولية للأزمات المحتملة خلال الفترة القادمة و هكذا و هي ما يطلق عليه سلة الأزمات التسويقية ، و يحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة و الخطوات التي تنتهجها و إلى أي مدى سيساهم بطء الإدارة التسويقية

في تلقي إشارات الخطر ، أو متى ستتلقى الإشارات ، و متى سيقوم الفريق بمواجهة الأزمة التسويقية ؟ و كيف ؟ و من الذي سيقوم بذلك و ما دور الفريق والإدارة التسويقية و أقسامها و العاملين في مواجهة الأزمة ؟ كل هذا من مناقشات ومداولات الرأي و الخبرة بين أعضاء فريق توكي الأزمات التسويقية من طرح السؤال الأساسي " ماذا لو ؟ "

- ما ذا لو أن تصميم المنتج المطروح من طرف المؤسسة يشبه منتج آخر لم يتم التعرف عليه من قبل طرحه ؟

- ماذا لو حدث خطأ في تعبئة المنتج دون الإنتباه له إلى أن يصل إلى المستهلك .

- ماذا لو لم يتقبل المستهلك المنتج الجديد بعد طرحه في السوق مما يحدث ركود المبيعات .

- ماذا لو سرب أحد العاملين أسرار المؤسسة للمنافسين فيسبقونها إلى طرح فكرة المنتج الجديد في السوق .

- ماذا لو حدث تسمم للمستهلكين بعد تناولهم منتج المؤسسة بسبب لم يعرف مصدره .

- ماذا لو فقدت علامة المؤسسة ولاء المستهلكين .

- ماذا لو أساءت حملة إعلانية خلال الترويج للمبيعات من خلال الإشهار لفئة معينة دون قصد من المؤسسة مما يثير الرأي العام ضد المؤسسة .

- ماذا لو حدثت صراعات دولية تؤثر على سوق من اسواق المؤسسة في الخارج مثلما حدث مع أزمة تسويق المنتجات الدانماركية في الدول المسلمة .

- ماذا لو حدثت مشاكل بيئية تجعل احتمال عدم تسويق المؤسسة لمنتجاتها كما يحدث في العالم أزمة إنفلونزا الطيور و التي شكلت عائق امام المؤسسات العاملة في هذا القطاع لتسويق الطيور أو منتجات مشتقة منها .

- ماذا لو تسارعت تكنولوجيا تصنيع المنتجات المنافسة أسرع من تطور منتجات المؤسسة .

- ماذا لو تم تقليد أحد خطوط انتاج المؤسسة بشكل يضر المستهلك و يسئ إلى منتجات و علامة المؤسسة .

هذا و قد تشهد هذه الجلسات صداما أو نقاشات ساخنة بين أفراد إدارة الأزمات لصياغة

الافتراضات و اعتبار الرأي الغير مؤيد للبعض هو من قبيل السخرية و اعتبار بعض الأسئلة في غير موضعها رغم اعتبار البعض أنها أساسية و هامة.

و لهذا يوصى دائما بان كل سؤال بافتراض أزمة هو سؤال هام و يجب أخذه بعين الاعتبار وواقعي و محتمل الحدوث حتى ولو لم يكن الأمر كذلك حيث يمكن أن يحدث بفعل فاعل من أحد المنافسين أو الأعداء مما لا يتصوره أعضاء الفريق و قد يتم تخيل السيناريوهات تفصيليا أو تمثلها سواء على شاشة عرض أو على سبورة لشرح خطوات وقوع الأزمة التسويقية المتخيلة و خطوات السيناريو الذي يتوقع حدوثه .

كما قد تناقش الأدوار على الواقع ، فوجود رئيس مجلس الإدارة كرئيس للفريق ووجود ممثلي الأقسام التسويقية و خبير إدارة الأزمات التسويقية و ممثل الشؤون القانونية و العلاقات العامة كل ذلك يوجد نموذجا مصغر للمنشأة داخل مركز إدارة الأزمات و يمكنهم من مناقشة كل سيناريو و اتخاذ نفس أدوارهم الحقيقية في حالة تخيل هذه المناقشة أدوارهم في مواجهة الأزمة التسويقية .

#### 4) المرحلة الرابعة : تحديد أسوأ سيناريو .

بعد حصر السيناريوهات المحتملة يمكن وضع تصنيف و ترتيب لها بالبدء بالأسوأ ثم الأقل سوءا منه، و ذلك لتحديد احتمالات الخطر و الفرص و التهديدات.

و يتم تحديد افتراضات للنتائج و قيمة الخسائر المادية و المعنوية و خاصة تلك المتعلقة بخسارة ولاء زبائن المؤسسة ، و بذلك يكون لدى الفريق فكرة متصورة عن نتائج الأزمة التسويقية و الخسائر المحتملة لكل سيناريو و بترتيبها و مقارنتها يمكن تحديد أسوء خسارة والتي تكون أكثر تأثيرا على:

- المؤسسة و على مستقبلها .
- خسائر معنوية و مادية و بشرية .
- بعدا عن السيطرة الميدانية لفريق الأزمات التسويقية .

هذه هي أهم الإعتبارات لتحديد أسوأ سيناريو حاولنا جمعها ، و التي تأخذ القدر الأكبر من الإهتمام و الدراسة للتغلب على مواطن القصور في أداء فريق توقي الأزمات التسويقية ، و محاولة الوصول بسيناريو مواجهة الأزمة التسويقية إلى المعدل المقبول و التوصل إلى خطة محكمة تتناسب مع درجة خطورة سيناريو الأزمة .

مما يساعد على نجاح اجتماعات فريق الأزمات التسوية بما تتسم بالجديّة في الافتراضات والتخيل والمناقشة مع إشعار الفريق بتأزم الموقف وتؤثر يماثل وقت الأزمة الحقيقية .

و بالتالي يجب تقدير كافة الاقتراحات وردود الأفعال مهما كانت غير مقبولة أو غير منطقية وإعطاء الفرصة لكل عضو بالمشاركة وعدم سيطرة فرد أو مجموعة على المناقشات نظراً لموقعهم في إدارة المؤسسة مع الإشعار الدائم بأن هذه المناقشات قد يترتب عليها أرواح وأموال ، بالإضافة على التمثيل الكامل للنشاط التسويقي للمؤسسة والإطارات المعنية مباشرة به ولا محل للالتزام احد الأطراف الصمت مهما كان بعيدا عن مجال الأزمة التسوية محل النشاط ، حيث تطلب الشفافية والإيضاح لكل المعلومات ولكل الأفراد سواء في المسؤولية أو ذوي الصلة لوضعهم كأفراد فريق ، فلا حرج في مناقشة أدق الأمور حتى التي قد يسيئ إلى رئيس مجلس الإدارة نفسه ويوضح القصور في أداء أي من المديرين أو أي نقص في الآلات أو الإمدادات ، وإقناع كل أفراد الفريق أنهم يشاركون في عمل عظيم قد تمتد نتائجه إلى سنوات قادمة وإلى أجيال من العاملين وإلى مدى واسع من المخاطر التي يساهم الفريق في منعها أو على أقل تقدير تقليل نتائجها البيئية والمحافظة على صورة المؤسسة وموقعها في السوق واستقرارها مع استمرارها في كسب ولاء زبائننا.

##### (5) المرحلة الخامسة : إبلاغ ونشر الرسالة.

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمة التسويقية يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى " خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة " توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى وتلقي رد الفعل في شكل أوامر من القيادات المحددة لوقت الأزمة وطريقة الاتصال والأرقام التي يمكن الاتصال بها وقت الأزمة وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات ، ويجب توفير العدد المناسب من الخرائط وتوزيعها على الإدارات والمديرين في المستويات الدنيا ممن لم يشاركوا في الاجتماعات ولم يتلقوا تدريباً مناسباً في مجال مواجهة الأزمات التسويقية ، ونسخ أخرى بدور كل عامل تحت إدارتهم في وقت الأزمة لإعلامهم بأدوارهم المرتبطة بمواجهتها حتى يكون لديهم علم تام بما يمكن أن يحدث وبأنهم جزء لا يتجزأ من الخطة ودورهم مهم جداً وحتى لا يفاجأ العمال بالأزمة لأول مرة دون علم مسبق فيفقدوا

ثقتهم بالإدارات التي خططت لمواجهة الأزمة بعيدا عنهم و دون علمهم فالإتصال الدائم بالعمال و تعريفهم بالخطط و بالأزمات و سيناريوهاتها المحتملة يضعهم على قدم المساواة مع فريق الأزمات ، الذي يدرس و يخطط و بذلك يكتسب ولائهم للخطة و تفاعلهم معها علاوة على فهمهم و مناقشتهم لها فيما بينهم مما يوسع من إدراكهم و استعدادهم للمواجهة و أداء الأدوار كما ينبغي وقت الأزمة التسويقية ، مع ضمان تعاونهم الكامل و أدائهم لفريق متكامل متفاهم مدرك لأبعاد الأزمة و تطوراتها و خطة مواجهتها كما لا يجب تجاهل دور المتعاملين مع المؤسسة سواء من عملاء أو موردين أو جهات حكومية أو مؤسسات أخرى كمؤسسات الإثهار و الإعلان و مؤسسات الاستشارات التسويقية و الجماعات المؤثرة في الرأي العام و المستهلكين من جمعيات حماية المستهلك و النقابات و المنظمات الاجتماعية و غيرهم ممن قد يتوقع لهم في حال وقوع أزمة تسويقية أن تؤثر عليهم بشكل أو بآخر أو يؤثرون فيها كل حسب درجة اهتمامه .

### 3.3. دور المعلومات في التوقي من الأزمات التسويقية .

إن النجاح في توقي و إدارة الأزمة التسويقية يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية في مقدمتها " المعلومات " التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءا من التنبؤ بحدوثها و تحديد أبعادها و الإنذار بها، و مرورا بعمليات التخطيط و التنسيق و بناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل و اختيار انسبها و اتخاذ قرار و أسلوب التعامل معها و مواجهة ردود الفعل و التداعيات المحتملة لها، وصولا لعملية استعادة الأوضاع و تعظيمها باستخلاص النتائج و الخروج بالدروس المستفادة لصالح استخدامها مستقبلا في درء و إدارة أي أزمات تسويقية مشابهة.

و تتحمل أجهزة المعلومات بكافة تخصصاتها و على مختلف المستويات العبء الرئيسي في بناء قواعد المعلومات الأساسية و الاستمرار في تحديثها و تحليلها و تزويد فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية بها في الوقت المناسب بما يضمن توقي الأزمة التسويقية .

### 1.3.3. نظام معلومات الأزمة التسويقية .

إن معالجة المعلومات التسويقية بطريقة جيدة ، يمكن أن يقي المؤسسة من مشكلات كثيرة ، فالمعلومات التسويقية غير الموضوعية يمكن أن تؤدي على إساءة الحكم عند رصد إشارات إنذار أو الخطأ في تفسيرها .

و بالتالي على فريق توقي الأزمات التسويقية أن يحدد ما يريده من معلومات ، والإطار المطلوب للشكل الذي تقدم به المعلومات التسويقية و أن يكون لدى أفراد الفريق القدرة على إبلاغ الآخرين بطلباتهم بصورة واضحة .

إن معلومات الإدارة التسويقية بمعناها الرسمي هي المعرفة المناسبة و المرحلة النهائية لاستخدام مدخلات من المعلومات للحصول على مخرجات من المعلومات حيث تمر عملية معالجة البيانات بالخطوات التالية:[65] ص177

- 1) تأصيل المعلومات أي جمعها من مصادرها الأصلية.
- 2) مدخلات المعلومات حيث تحتاج المعلومات الأصلية إلى معالجة و يتم تسجيلها.

نظام معلومات الأزمة التسويقية ، عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع و فرز و تصنيف و تشغيل و تحليل و حفظ البيانات و المؤشرات و المعلومات التسويقية المستخرجة منها و استرجاعها وقت الحاجة و تزويد صناع القرار بها في الوقت المناسب و بالكم و النوع المناسب أيضا [2] ص130 و يتم تجهيز نظام المعلومات التسويقية بالحاسبات الإلكترونية و برامج التعامل و التحليل و رسم السيناريوهات و مجموعة العمل لتقليل من احتمالات الخطأ .

و في هذا الصدد فإن هناك مهام رئيسية يتعين على نظام معلومات توقي الأزمة التسويقية القيام بها و هي :

- 1) كفاءة الحصول على كافة البيانات و المعلومات الخاصة بالأزمة و صانعيها
- 2) الإستخدام الفعال لكم البيانات و المعارف المتراكمة بهدف توقي الأزمات التسويقية و تحقيق أمن و سلامة المؤسسة .
- 3) تدفق معلومات حية و واقعية من مواقع الأحداث و تقويمها و تحليلها و رفعها لمتخذ القرار .
- 4) توفير كافة الإجابات المناسبة للأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة أو رئيس فريق توقي الأزمة أو أحد أفراد الفريق في أسرع وقت .

و من ثم يتضح أن هناك علاقة بين المعلومات و عملية صنع القرار و هي علاقة

### 2.3.3 جوانب كيفية إستغلال نظام معلومات الأزمات في التوقى منها

من خلال التجارب الإنسانية بمختلف عصور التاريخ نتأكد من أن غياب المعلومات أو نقصها و كذا عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر و الرئيسي في اتخاذ القرارات الغير السليمة و التي تؤدي على الفشل و الهزيمة.

#### 1.2.3.3 : أهمية استخدام المعلومات لتوقى الأزمات التسويقية .

و في ميدان التسويق ، تكتسي المعلومات أهمية خاصة جدا و إستراتيجية في عالم يطلق عليه عصر المعلومات و الاتصالات ، أصبحت المعلومات سلاح من أسلحة المنافسة في السوق، فالمعلومات عالم قائم بحد ذاته بعد أن صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة و تطوراتها و صعود مكانتها في حسابات قوة المنافسة التسويقية للمؤسسة ، مع ما تتمتع به من قيمة نسبية خاصة ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الأهداف و صنع الإستراتيجيات لتحقيقها في مواجهة التحديات و التهديدات التي تشكلها المؤسسات المنافسة .

في إدارة الأزمات التسويقية تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات من خلال

مايلي : [67] ص 305

- (1) تجنب المفاجأة: فهي تحدث في حالة قصور المعلومات التسويقية أو عدم دقة تقييمها وتقديرها عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.
- (2) سرعة اتخاذ القرار و تحقيق أهدافه: من أحد سمات الأزمة عدم توفير الوقت الكافي لفريق توقى وإدارة الأزمات، إلا أن توفر المعلومات التسويقية المقيمة و إمكانية استخدامها بواسطة عناصر الفريق في التوقيت المناسب تساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل . فالواقع إن ضيق الوقت أمام فريق توقى و إدارة الأزمات عادة ما تكون أحد أسبابه الرئيسية غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي تمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة و تقدير الموقف.
- (3) ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لفريق توقى و إدارة الأزمات: لكل من يعمل في مجال المعلومات أو لمن سترفع له المعلومة لاتخاذ القرار ضرورة ذهنية خاصة لتقييم القضايا و المسائل، و من هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها ، بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات و تطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم بعيدا عن أي انطباعات ذهنية خاطئة

تؤثر سلبيا على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة التسويقية الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية و تفاقم مخاطرها و تهديداتها أو لا تسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانيات و القدرات المتاحة .

(4) زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة و تداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة التسويقية عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، و إدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب، تتوافق و متطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث و المتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة التسويقية و البيئة التسويقية المحيطة بها .

(5) تعظيم الإمكانيات و القدرات الخاصة بإدارة الأزمات التسويقية : و ذلك بتحقيق أفضل استثمار للإمكانيات التسويقية المتاحة و الحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة التسويقية و التحكم في البدائل التسويقية المتاحة ، خلال مراحل تصعيد الأزمة التسويقية من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى المؤسسات المنافسة و دفعها لاتخاذ قرارات في غير صالحها دون أن تدري ، و زيادة القدرة على التحكم في ضبط درجة تصاعد الأحداث في الأزمة التسويقية و تحقيق التنسيق و التزامن في العمل بين أعضاء فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية. و تجمع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة التسويقية و دراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها و استخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا.

### 2.2.3.3. دور المعلومات في توقي الأزمات التسويقية .

من كل ما سبق يتجلى دور المعلومات في توقي الأزمات التسويقية أنها تضمن السرعة و الدقة في توقي حدوث الأزمة التسويقية حيث تكون لدى فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية كافة البحوث و الدراسات التسويقية بما يرفع كفاءة الأداء البيعي و التسويقي و الإنتاجي و هذه المعلومات تمكنه من رصد أي إشارات إنذار مبكر قد تظهر في النشاط التسويقي للمؤسسة بما يسمح بتقييم الأداء التسويقي و البيعي و تنمية مهارات رجال البيع.

فتقوم المعلومات بدور هام في ترشيد قرارات مزيج منتجات المؤسسة من خلال جمع المعلومات للأزمة لتحليل الأداء الخاص بالمنتج و مراجعة قابليته للتسويق و أدواته و ربحيته و نواحي العلاج للأزمة، للمحافظة على منتجات المؤسسة و وقايتها من الأزمات التسويقية، سواء ما يتعلق منها بالمنتجات الجديدة الممكن إضافتها أو المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها

أو حذفها قبل أن تقع المؤسسة في أزمة بسببها، هذا إلى جانب دور المعلومات في تحديد نواحي القوة والضعف في كل عنصر من عناصر مزيج المنتجات الحالي للمؤسسة وهذا لرصد أي إشارات إنذار بحدوث أخطاء قد تؤدي إلى أزمة تسويقية.

كما تساهم المعلومات في توقي الأزمات التسويقية بدور حيوي و فعال في ترشيد قرارات المزيج الترويجي لمنتجات المؤسسة، من خلال تسجيل ظروف المعن إليه و طلبات العملاء و إعلانات الصحف و المجلات و ظروف و خصائص السوق و كذا طبيعة و خصائص الرسالة الإعلانية و دور حياة السلعة و أهداف و ميزانية الترويج، فباستخدام فريق توقي الأزمات التسويقية للمعلومات يمكنه حصر الأهداف و الأساليب الترويجية للمبيعات أو البيع الشخصي أو العلاقات العامة و هذا لتوقي حدوث أزمة تسويقية يكون سببها سوء استعمال المزيج الترويجي المناسب لمنتجات المؤسسة.

و يحتاج فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية إلى المعلومات الخاصة بالسلع المنافسة للسلع التي تنتجها المؤسسة و التي تشبع نفس الحاجة و معلومات حول درجة مرونة الطلب على منتجات المؤسسة و أسعار السلع المنافسة و الأحوال الاقتصادية العامة و هذا لتوقي و رصد إشارات الإنذار المبكرة المتعلقة بتسعير المنتجات الجديدة أو تعديل أسعار بيع السلع الحالية .

و يتمثل دور المعلومات أيضا في إعطاء صورة عن طبيعة الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة و هذا لاختيار منافذ التوزيع من خلال معلومات حول وسطاء التوزيع و طبيعة السلعة و الإمكانات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة فتقرير الأسلوب الأمثل لتوزيع منتجات المؤسسة و نطاق التوزيع الذي سيتم إتباعه يمكن فريق توقي الأزمات من معرفة ثغرات التوزيع و نقاط ضعف القنوات و سدها قبل أن تحدث أزمة تسويقية يصعب مواجهتها.

و بصفة عامة فإن المعلومات التسويقية تقوم بدور يدعم أنشطة رصد إشارات الإنذار المبكر في المؤسسة من خلال تحديد معدلات أداء نمطية في شكل أهداف أو خطط تسويقية للمؤسسة التي يمكن الاستفادة منها في تدعيم نشاط فريق توقي الأزمات التسويقية الذي يعتمد أداء دوره بكفاءة و فعالية على دقة المعلومات و توقيت الحصول عليها.

فقمة النجاح هو منع حدوث الأزمة التسويقية، و إذا لم يحدث ذلك فلا بد أن يكون لدى المؤسسة من الإجراءات و التدابير التي تجنبها تداعياتها من حيث المفاجأة و ضيق الوقت و كذا تقلل من المخاطر و التهديدات الناشئة عنها، و باس تخلص ما سبق أن تعرضنا له يمكننا أن نستخلص دور المعلومات في توقي الأزمات التسويقية على النحو التالي:

- المساهمة في تحديد السياسة العامة و الأهداف.
- المساهمة في التقدير بالمخاطر و التهديدات المحتملة.
- المساهمة في تحديد الأزمات التسويقية المحتملة.
- المساهمة في إعداد المؤشرات و الشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة التسويقية.
- تنشيط عناصر جمع المعلومات و تحليلها و إعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات و الخطط لمواجهة الأزمة التسويقية.
- الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة التسويقية.

### 3.3.3. نظام معلومات الأزمات التسويقية و التوقي من الأزمات.

إن عملية التوقي عبارة عن إجراء أو عملية مكونة من عدة مراحل لتقادي حدوث الأزمات التسويقية و هذا ما كنا قد تعرضنا له سابقا من خلال تحليلنا لأسلوب اليقظة و الحذر، فعلمية اليقظة تتم بواسطة المعلومات التي هي مهمة للغاية لتوقي الأزمات التسويقية و هذا من خلال المراحل الثلاثة الأساسية التالية : [68] ص 115

(1) بحث و كشف المعلومات : من خلالها يقوم فريق توقي الأزمات التسويقية بالبحث و الكشف و الحصر للكم الهائل من المعلومات وفق العنصر المستهدف من متابعتها وهذا من خلال تحديد نوع المعلومات المطلوبة و مصادر الحصول عليها كما تستلزم هذه المرحلة معرفة جل الإشارات المنبثقة من محيط المؤسسة سواء كانت قوية توحى بوجود بيئة عادية و مستقرة تعكس نوعا من الأمان أي المؤسسة غير مستهدفة من المنافسين أو ضعيفة و هي إشارات إنذار جد خطيرة توحى ببيئة عدائية و مضطربة تتطلب معلومات أكثر بالإمكان تحويلها أحيانا إلى فرص و مزايا تنافسية للمؤسسة إن أحس فريق توقي الأزمات استغلالها و الإشارات القوية تحفيزية ، أما الضعيفة ترفع من درجة التحدي و المسؤولية لدى الفريق .

- (2) جمع المعلومات: يقوم فريق توقي الأزمات التسويقية بجمع المعلومات من مختلف مصادرها لتوظيفها فيما يفيد يقضة المؤسسة للتوقي من الأزمات التسويقية ، تأتي عملية جمع المعلومات بتجنيد طاقات الفريق و تسخير الأموال اللازمة لذلك .
- (3) تأكيد المعلومات: يتم تأكيد المعلومات بعد فرزها من طرف فريق توقي الأزمات التسويقية ليتم إثبات سلامتها و صلتها بموضوع توقي الأزمات التسويقية، عندئذ بإمكان المؤسسة تخزينها و حفظها قصد الرجوع إليها و استغلالها لغرض اليقضة و رصد أي إشارات إنذار بحدوث أزمة تسويقية.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن اليقضة و التوقي من الأزمات التسويقية تتطلب بالإضافة إلى معلومات دقيقة و في وقتها ، أشخاص و عناصر فريق توقي الأزمات ذوي فطنة و رؤية تفسير خاص للمعلومات سواء داخل المؤسسة كمختصين في البحث و إدارة المعلومات التسويقية أو خارجها كما كتب الاستشارات التسويقية و خبراء التسويق كأجهزة كمبيوتر سريعة و برامج و شبكات داخلية فعالة كالانترنت و الأنترانيت لتسهيل عملية الاتصالات .

و باعتبار أن المعلومات هي المادة الخام لوظيفة اليقضة و توقي الأزمات التسويقية ، فإن فريق توقي الأزمات التسويقية يسعى إلى تنظيمها و الحصول عليها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كوسيلة تسهل من مهمتها ، و التي زادت الحاجة إليها في ظل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة و التي تتطلب رصد إشارات الإنذار بالأزمات و يقظة دائمة من قبل الفريق .

### خلاصة الفصل الثالث :

نخلص مما تقدم ، إلى أن دور المعلومات التسويقية في ظل ثورة المعلومات أساسي لدى فريق توقي الأزمات التسويقية ، فمن يملك المعلومات الدقيقة يملك القدرة على صنع أصعب القرارات ، أما إذا كانت المعلومات غير كاملة أو غير صحيحة أمام فريق توقي الأزمات التسويقية فإن فرصة المخاطرة و عدم اليقين تزيد و بالتالي لا يمكن رصد إشارات الإنذار المبكر و يصعب التنبؤ بحدوث الأزمة التسويقية ، و لذا فإن عملية توقي الأزمات التسويقية تتطلب أن تكون المعلومات التسويقية دقيقة ، سريعة التدفق ، واضحة و أيضا ضرورة متابعة التغذية المرتدة من نتائج التنفيذ لتقويم القرار و اتخاذ الإجراءات الوقائية و لذا يمكن القول بأن المعلومات

هي الدعامة الأساسية لتوقي الأزمات التسويقية ، و إذا لم تتوفر المعلومات المتعلقة بالمشكلة فسوف تؤدي إلى قرارات خاطئة أو تبنى على افتراضات عشوائية غير مدروسة و بالتالي عدم إمكانية الانتباه لإشارات الإنذار بالأزمة ، أي أن سلامة المؤسسة من حدوث أزمة تسويقية تتوقف على زيادة نسبة المعلومات المؤكدة إلى المعلومات غير المؤكدة . من كل ما سبق دراسته، نخلص إلى أن عملية تحويل المؤسسة من مستهدفة إلى مستعدة لمواجهة الأزمة التسويقية يتطلب جهودا تشمل كل هيكل المؤسسة على كل المستويات و يمس كل نشاطاتها التسويقية، من خلال إجراءات وقائية تبدأ منذ أولى الخطوات في إنشاء المؤسسة ، بإتباع أساليب اليقظة و الحذر و بذل جهود تشمل كل مستويات المؤسسة ونشاطاتها الاتصالية ، الفنية ، الإستراتيجية ، الثقافية و تقييم جهود الفريق العامل على توقي الأزمات التسويقية .بالاعتماد على رصد إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بخطر وقوع الأزمة ، سواء من مصادر خارجية أو إشارات نابعة من داخل المؤسسة ، و متابعة مراحل حدوثها .

## الفصل 4:

### نماذج لبعض الأزمات التسويقية و أساليب مواجهتها

في مسار محاولة دراستنا لموضوع الأزمات التسويقية، وصلنا إلى أن المناقشة النظرية للأزمات التسويقية، أسهل كثيرا من مناقشتها على أرض الواقع، حيث و بعد أن ولجنا في الخوض في إعداد دراسة الحالة توصلنا إلى أنه من الضروري أن نقوم بالعودة للوراء في دراستنا و عرض تجارب سابقة لمؤسسات عالمية معروفة و استخلاص نتائجها قبل إعداد دراسة حالة المؤسسات الجزائرية.

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة عرض عددا من الأزمات التسويقية التي واجهت بعض المؤسسات خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين و حسب المصادر التي حصلنا منها على هذه التجارب فإنهم قد قاموا بمراعاة مايلي في تقديم كل أزمة لنا:

- (1) تلخيص الأزمة بشكل لا يؤثر على مضمونها الحقيقي.
- (2) استخدام أسماء مستعارة في بعض المواقف و الحالات.
- (3) عرض ملخص للأساليب التي استخدمت لمواجهة كل أزمة او مشكلة.
- (4) تحديد مجال حل الأزمة من المنظور العلمي.
- (5) الحدثة النسبية للأزمة.

على سبيل التأكيد تجدر الإشارة إلى أن كل أزمة هي في جوهرها مشكلة، و المشكلة هي دائما نتيجة، و حل المشكلة أو الأزمة يتطلب بالضرورة البحث عن الأسباب أو الإجابة عن عدة تساؤلات مبدئية مثل:

ماذا حدث؟ و متى لم يحدث؟

أين حدث؟ و أين لم يحدث؟

كيف حدث؟ و كيف لم يحدث؟

من تأثر؟ و لماذا؟ و من لم يتأثر و لماذا؟  
 إن معرفة المتسبب في الأزمة يجب أن يكون نتيجة للإجابة على التساؤلات السابقة.

#### 1.4. الأزمات التسويقية المتعلقة بالصورة الذهنية و القطاع العام.

من الآثار الجانبية الشائعة للأزمة التسويقية المتصلة بالصورة الذهنية العامة حدوث إزدیاد غير مرغوب في الإهتمام من جانب القطاع العام ، حيث تبدأ جمعيات حماية المستهلك المهمة بالتنظيم و الصحة و السلامة في التدخل غالبا ، و تأتي معها جماعات المصالح الخاصة ، حيث لا شيء يمكنه أن يوقع الاضطراب في أسلوب عمل المسئول التنفيذي الأول مثل الإضطراب إلى الخضوع لعدد لا نهاية له من التحقيقات .

تتبع معظم الأزمات المتصلة بالصورة الذهنية العامة من مسببات داخلية ، و یزداد الأمر تأزما حينما تعمل الإدارة بمعزل عما حولها و من حولها أو تفتقر للمهارة في التعامل مع وسائل الإعلام ، و يبدو المسئولون جاهلين أو غير مباليين حينما يقولون " لا تعليق " فما الذي يمكن أن يكون أسوأ من هذا بالنسبة لجمهور متعطش للحصول على إجابة شافية تهدىء مخاوفه و ترضي فضوله؟ و لقد كان لدى شركة جونسون أند جونسون خبرة ضئيلة بالتعامل مع وسائل الإعلام الإخبارية و عمدت دائما إلى تحاشي أضواء الدعاية. و التي سنعرض تجربتها فيما سيأتي:

#### 1.1.4. الأزمة التسويقية لشركة جونسون أند جونسون

##### 1.1.1.4. ملخص الأزمة التسويقية .

طبقا لتقرير [14] ص 397 أعدته شركة جونسون أند جونسون في سبتمبر 1982 أشارت البيانات إلى أنها قد حققت معدلات مذهلة في النمو و الربحية خلال عدة أعوام، كما أن أسعارها ارتفعت إلى الضعف في العامین التاليين لهذا التاريخ، و من المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية و الصيدلانية و غيرها. و من بين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يسمى تيليدول الذي يستخدم كمزيل للألم، و قد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35% [14] ص 397 حيث تبلغ إجمالي المبيعات حوالي 450 [14] ص 397 مليون دولار في العام ، و تبلغ نسبة مساهمة هذا

المنتج في ربح الشركة حوالي 20% [14] ص 397 و مع النمو المتزايد سنويا للشركة فقد اتبعت سياسة الباب المغلق مع الصحافة ، و قد ظهر هذا واضحا من تعليق رئيس قسم إنتاج التيلينول السيد جوزيف حيث تبنى ما يسمى بمدخل الأكتاف الباردة و الذي يتلخص في الآتي : "إننا نتمسك و بشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين " [69] .

و في سبتمبر 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة في صناعة السلع الإستهلاكية بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت في صدمة قوية للشركة و أثارت هذه الصدمة تساؤلا حول سياسة أو مدخل الفم المغلق في الإتصالات ، ففي هذا اليوم توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم كبسولات تيلينول .

في الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه و من الرئيس العام و خمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية، و بدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح و كذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الإنهيار.

#### 2.1.1.4. ملخص حل الأزمة التسويقية .

بعد عدة أسابيع من موت سبعة أشخاص، قدم رئيس الشركة استراتيجية تحتوي على عدة تصرفات:

- 1) وقف الإعلان عن المنتج، أو أي نشاط يدخل ضمن المزيج الترويجي له.
- 2) وقف إنتاج و تسويق المنتج.
- 3) بعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق ( حيث بلغت حوالي 31 مليون زجاجة تحتوي على كبسولات تيلينول ) [14] ص 398 أي من جميع المحلات ، و في خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة 87% [17] ص 168.
- 4) بالتعاون مع هيئة إدارة الأغذية و الأدوية قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثمانين زجاجة و حوالي 58 كبسولة تم تسميمهم ( أي أن السم حدث بفعل فاعل ) و قد أفادت الهيئة أن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة، و تم نشر هذا بالصحف [14] ص 170.
- 5) قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود على ضبط المجرمين . [21] ص 108

6) قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير و مطالبتهم بالتوقف عن و تحذيرهم من استخدام تيلينول ، كما قامت بتكوين إنشاء غرفة عمليات للرد على استفسار طوال الليل و النهار ، حيث تم استقبال أكثر من 350000 [70] مكالمة خلال الفترة من أكتوبر حتى ديسمبر كما وصلت إليها خطابات من المستهلكين قامت بالرد عليها ، بالإضافة إلى إرسال التيلينول للجهات الطبية المتخصصة و تجار التجزئة المهتمين بالأمر ، و خلال ذلك كانت قوة العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف وكذلك العاملين لمعرفة و كذلك الإبلاغ عن أي مستجدات و فضلا عن هذا طلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة و المشاركة في عملية الرد على خطوط الإتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات ) .

7) وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة و باقي وسائل الإعلام الأخرى و قد قام رئيس الشركة بنفسه بدور المتحدث الرئيسي باسم الشركة ، حيث ظهر على شاشات التلفزيون هو ومجموعة العمل مرتين خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية.

8) كان الإعلان من أهم الوسائل خاصة بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط، كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا .

9) بنهاية شهر أكتوبر قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد توماس جاتر الذي حدث المستهلكين على الثقة بتيلينول و أن المنتج أصبح معبأ أو محفوظا بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .

10) بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجا إخباريا من نيويورك موجها إلى عدة مدن بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار .

11) لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دورا إيجابيا في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج.

12) مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 و التي كتبت أو تناولتها أكثر من 125.000 وسيلة من وسائل الإعلام [21] ص 108 تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار [14] ص 399 خسائر في شكل اختبارات و سحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق للأرواح، لكنها نجحت في إنهاء الأزمة ، و كذلك أدخلت أسلوبا جديدا في التغليف و بحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول استعادة حوالي 80% [17] ص 170 من حصته السوقية الضائعة .

## 2.1.4. الأزمة التسويقية لشركة أماندا للدخان و السجائر.

### 1.2.1.4. ملخص الأزمة التسويقية .

تعتبر شركات إنتاج السجائر و الدخان من أكثر الشركات الصناعية تحقيقا للأرباح ، حيث بلغ حجم هذه الشركات في الولايات المتحدة حوالي 35 بليون دولار في إحدى السنوات وحيث تصل نسبة الربح قبل الضريبة حوالي 30% على كل علبة سجائر يتم بيعها [14] ص 88 .

و في الوقت الحاضر فإن كثيرا من العوامل البيئية منها السياسية و القانونية والاجتماعية تهدد الصناعة ، كما انها أدت إلى تقليص او انكماش مبيعاتها و أرباحها .

و فضلا عن ذلك، فإن الأدلة الطبية التي تشير إلى الأضرار الكثيرة للتدخين تعتبر من بين العوامل الضاغطة على هذه الشركات كما أنها تحمل في طياتها دعوة للحياة في مجتمع خالي من النيكوتين أو الدخان، و في الولايات المتحدة خاصة نجد أن المحاولات ما زالت مستمرة لمنع التدخين في مختلف البلاد هذا و قد مارست الكثير من جماعات الضغط مثل جماعات محاربة التدخين جهودا مكثفة لتحقيق هذه الغاية، و قد وصل الأمر إلى استجابات الكثير من جمعيات حماية المستهلك و الهيئات الصحية لحملة منع التدخين و تم سن القوانين التي تمنع التدخين مطلقا في بعض الأماكن، كما أن منظمات الأعمال في الولايات المتحدة منعت هي الأخرى التدخين أثناء العمل، حتى أنه بحلول عام 1990 بلغ نسبة عدد الشركات التي منعت التدخين أثناء العمل حوالي 80% [21] ص 395 من إجمالي عدد الشركات و اتجهت شركات أخرى مثل شركة أطلنطا لنظم الإرسال إلى عدم تشغيل أو قبول الأفراد المدخنين لشغل الوظائف الشاغرة.

في ظل هذه الظروف فإن كثيرا من المدخنين يحاولون التوقف عنه نتيجة الضغوط التي تمارس عليهم على النحو السالف الذكر، يضاف إلى ما سبق فإن الكونغرس و الحكومة معا يسعون إلى رفع معدلات الضرائب على أرباح شركات إنتاج الدخان و السجائر للحد من مبيعاتها و أرباحها.

في ضوء ما سبق قد لا يكون من الغرابة أن نجد حوالي 125 قضية [14] ص 89 تنتظر أمام المحاكم ضد شركات إنتاج الدخان و السجائر، معظمهم من غير المدخنين الذين اتهموا المدخنون بأنهم مدمرون.

و تجدر الإشارة أيضا إلى أن شركات إنتاج الدخان و السجائر تتفق ما يعادل 100 مليون دولار كل عام لمواجهة هذه القضايا، للأسباب السابقة و غيرها من الضغوط المختلفة فإن معدلات استهلاك السجائر و الدخان قد انخفض حوالي 10 % خلال الفترة 1984 حتى 1990 على سبيل المثال ، و ما زال معدل الانخفاض في ارتفاع حتى الآن [14] ص 89.

في ضوء ما سبق فإن جميع المدراء في شركات الدخان و السجائر يواجهون سؤالا مؤداه: كيف يمكن المحافظة على ربحية هذه الشركات في الوقت الذي ترتفع فيه الضغوط الاجتماعية و يزداد عدد الأفراد الذين يرفضون هذا النوع من المنتجات ؟

المشكلة هي كيف يمكن البقاء و الاستمرار في ظل الظروف و المعطيات المذكورة ؟ و المطلوب هو تصميم أو تحديد إستراتيجية تسويقية ملائمة للإجابة على السؤال السابق أي أن الإستراتيجية التسويقية المطلوب تصميمها هي إستراتيجية الاستمرار و البقاء في السوق.

#### 2.2.1.4. إستراتيجية البقاء.

تعتبر شركة أمازدا أكبر الشركات العملاقة في صناعة الدخان و السجائر، و لمواجهة المشكلة السابقة قامت بتصميم الإستراتيجية التسويقية طبقا للمحاور الآتية: [71] ص 417

(1) التنويع من خلال اعتماد خطوط إنتاج جديدة : قامت الشركة بتخفيض اعتمادها على صناعة الدخان و السجائر كمورد مالي من خلال شرائها لشركات أخرى تعمل في مجالات غير مرتبطة بصناعة الدخان و في عام 1985 دفعت شركة أمازدا حوالي 4,9 بليون دولار [14] ص 89 من أرباحها المتولدة من الدخان لشراء شركة نابسكو التي تنتج البسكويت " اوريو و دلمونتو " ، كما قامت بشراء الشركة العامة للأغذية و كذلك شركة أوسكار و غيرها ، هذا و ستستمر شركات الدخان جميعها في هذا الإتجاه ، أي انفاق الأموال المتولدة من صناعة الدخان في شراء شركات أخرى لا تعمل في هذه الصناعة .

- (2) تخفيض النفقات و دعم أو تحسين الكفاءة : من خلال تحسين و تطوير العمليات الإنتاجية و التجديدات في الآلات و التحديث بحيث تتم جميع العمليات من تقطيع و مرزج و لف و تجفيف و غيرها بواسطة الآلات بالكامل ، هذا و قد بلغ حجم الإنتاج نتيجة هذا التحديث الآلي حوالي 110 بليون [14] ص 89 سيجارة في العام الواحد أي ثلاث أضعاف ما كانت عليه عندما كانت قبل التحديث ، و قد تم تصميم هذه الإستراتيجية لزيادة ربحية علبة السجائر بأكثر قدر ممكن .
- (3) التركيز على الأسواق الدولية : حيث استهدفت الشركة غزو الأسواق الدولية التي لا توجد فيها ضغوطا اجتماعية و سياسية ، لمذع التدخين و كذلك الأسواق التي تنخفض فيها الرسوم الجمركية على السجائر المستوردة.
- (4) تنمية منتجات أو انتاج سلعا ترتبط بانتاج السجائر : مثلما فعلت شركة رينولدز ، حيث أنتجت سجائر لغير المدخنين كما تم انتاج سلعا أخرى مثل اللبان و حلوى النعناع....

### 3.1.4. الأزمة التسويقية لشركة هارلي ديفيدسون للدراجات النارية.

#### 1.3.1.4. ملخص الأزمة

منذ الخمسينات من هذا القرن و حتى السبعينات و الدراجات النارية التي تنتجها شركة هارلي تنصدر قائمة مبيعات الدراجات النارية بالسوق الأمريكي ، أي أنها كانت مسيطرة بدرجة كبيرة على هذا السوق خاصة الدراجات من حجم الكينج سايز إلى درجة أنها أصبحت مثل كوكا كولا و ليفي جينز رمزا من رموز الثقافة الأمريكية ، هذا و قد بلغت المبيعات السنوية لهذه الشركة ما يزيد عن 300 مليون دولار [21] ص 417 خلال تلك الفترة .

و مع نهاية السبعينات من هذا القرن بدأت المبيعات و الأرباح في الإنخفاض بسبب عدم مواكبة الشركة للتطور التكنولوجي في مجال هذه الصناعة ، فالشركة لم تقدم سوى نوعين مختلفين من المحركات و اثنين من الشاسيهات في الوقت الذي قدم المنافسون عشرات الموديلات حيث في عام 1969 لم تكن قادرة على إنفاق و استثمار ملايين الدولارات المطلوبة لإعادة تصميم و تطوير الدراجات التالي تنتجها هارلي.

أما بخصوص العمليات الصناعية فقد واجهت الكثير من العقبات و المشكلات ، فارتفعت تكلفة المخزون و أصبح هناك عجز مزمن في قطاع الغيار ، الأمر الذي ترتب عليه إغلاق خط الإنتاج ، فضلا عن ذلك فإن أكثر من 30% [72] من الدراجات التي أنتجت كان ينقصها بعض القطع ، كما أن الممرات في عذاير الإنتاج و التصنيع كانت مليئة بالدراجات التي تحتاج إما إلى إعادة تصنيع أو ينقصها أعمال أخرى مطلوبة لاستكمال الدراجة الواحدة ، هذا وقد ارتفعت تكاليف إعادة التصنيع أو الاستكمال بدرجة كبيرة ، في الوقت الذي انخفضت فيه مستويات العودة أيضا .

و في الوقت نفسه بدأ صناع الدراجات اليابانية مثل هوندا و ياماها وكوازاكي يقدمون دراجات كبيرة الحجم في السوق ، مرتفعة الجودة ومنخفضة الأسعار مما يعني ضربتين متتاليتين لدراجات هارلي خاصة وأن تكلفة التصنيع للدراجات اليابانية أقل بنسبة 30% [14] ص 436 من تكلفتها بشركة هارلي . وفي أوائل الثمانينات انخفضت حصة شركة هارلي ديفيدسون حوالي 9% [14] ص 437 من مبيعات السوق الإجمالي، كما تحملت الشركة بل أصدحت تعاني من خسائر مالية كبيرة .

إذن يمكن القول : أن مستقبل الشركة في خطر أو محل تساؤل كبير .

#### 2.3.1.4. حل الأزمة

أدركت الشركة الظروف الصعبة التي تمر بها، والمشكلة الكبيرة التي تواجهها . وقد تحركت الإدارة بشكل سريع لاحتواء المشكلة . وذلك على النحو الآتي :

(1) قامت مجموعة من المديرين بالشركة بشراء شركة هارلي ديفيدسون وتقدموا بطلب لهيئة التجارة الدولية لحماية اليابانيين من خلال زيادة الرسوم الجمركية على الواردات . وقد كان من أقوى إجراءات الحماية ما قامت به حكومة الرئيس رونالد ريجان .

(2) قامت إدارة الشركة بالعديد من الجهود ووضعت خطة تم تصميمها لتحسين الرقابة على المخزون وتخفيض تكاليفه، بالإضافة إلى تحسين جودة الإنتاج . ومن أمثلة ذلك تطبيقها لنظام برنامج رد الفعل في الوقت المناسب في المخزون و تدريب الأفراد عليه تدريبا جيدا بما يتلاءم مع احتياجات الشركة، والرقابة الكاملة على قطع الغيار والأجزاء، والعمل مع الموردين بحيث تضمن وصول المستلزمات والمواد المطلوبة للإنتاج في الوقت المطلوب وبأعلى جودة. كما أرسلت المهندسين ورجال المشتريات إلى مصانع الموردين للمساعدة في تخفيض الوقت اللازم للإنتاج والتنظيم وتحسين تصميم القطع والأجهزة المطلوبة.

(3) طبقا للبرنامج المذكور اهتمت إدارة الشركة بالتركيز على تخفيض أوقات بدء التشغيل والتحصير للإنتاج كما قدمت للعاملين عدة أفكار من بينها تغيير الإجراءات والأساليب المستخدمة . والتخطيط الداخلي لأماكن التجهيزات وذلك لتحقيق السرعة في العمل .

(4) تم إعادة تصميم الآلات والقطع والأجزاء المنتجة الخاصة بتصنيع الدراجات . في ضوء ما سبق كانت النتائج مذهلة للغاية حيث انخفض الوقت اللازم للتحضير والتجهيز للتشغيل بنسبة 75% [14] ص 438 على كل الآلات المستخدمة. كما ارتفعت كل من مسويات الجودة والرقابة على المخزون .

(5) قامت الشركة بالحصول على موافقة وتأييد قوة العمل بها على فكرة أن تكون الرقابة على الجودة وصيانة الآلات من مسؤولية العاملين على خطوط التجميع وحددت مجموعة عمل لتنفيذ ذلك كما يفعل اليابانيون . وتم تدريب جميع الأفراد على الرقابة على الجودة . وترتب على هذا تخفيض عدد المفتشين (عدد مراقبي الجودة ) من 100 مفتش إلى 10 مفتشين فقط . كما وافق الموردون على تطبيق نفس النظام والأساليب التي استخدمتها شركة هارلي لمصانعهم بالنسبة للرقابة على الجودة. وقد قامت شركة هارلي بتقديم كل المساعدات المطلوبة لهم في هذا الشأن بما فيها تدريب العاملين أيضا. أما النتائج الأخرى للاستراتيجية التي وضعتها الشركة فيمكن تلخيصها بعد مرور أربع سنوات على النحو التالي:

- (1)- انخفاض تكلفة المخزون بمقدار ثلث ما كانت عليه قبل تطبيق الاستراتيجية.
- (2)- انخفاض تكاليف تخزين المواد الخام، والبضاعة الجاهزة، و تكلفة العمليات.
- (3)- انخفاض نسبة التالف أو الأخطاء في الدراجات المنتجة بنسبة 70% [14] ص 438
- (4)- ارتفاع الإنتاجية بنسبة 50% . [14] ص 439
- (5) تحسين حصة الشركة من السوق بما يزيد عن 20% [14] ص 439 من إجمالي مبيعات الدراجات بالولايات المتحدة ككل.

و بخطوة غير مسبوقه طلبت الشركة من هيئة التجارة الدولية بأمريكا تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات و ذلك منذ عام 1987، و استجابت الإدارة الأمريكية آنذاك لطلب الشركة، حيث لم تصبح الشركة في حاجة إلى حماية، كما أنها لم تعد تعبأ بمنافسة الصناعات اليابانية لها.

#### 4.1.4. أزمة الشركة العربية للبسكويت

##### 1.4.1.4. ملخص الأزمة

في صيف 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي مؤداها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة يحتوي على دهن الخنزير [21] ص 149، واستمرت الإشاعة لمدة تزيد عن ثلاثة أشهر وكان نتیجتها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظرا لعدم إقبال تجار الجملة وتجار التجزئة على الشراء من الشركة . كما قام بعض التجار بإلغاء العقود التي كانت مبرمة بينهم وبين إدارة الشركة، حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا عرضا لتمويل بعض توسعات الشركة ، مما اضطر الشركة إلى تأجيل برنامج التوسع وكذلك تجديد وإحلال بعض سيارات الشحن والنقل وتحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون الذي انتهى مدة صلاحيته وقامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير. وقد بلغ الأمر إلى أن بعض عملائها بالخارج (في إحدى الدول العربية ) قام بالتوقف عن طلب الشراء ورد إحدى الطلبات التي سبق إرسالها إليه بعد أسبوع من بدء الشائعة. وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لإحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات . . . ولكن لم تنمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة.

##### 2.4.1.4. تصرف الشركة إزاء الأزمة لحلها :

استقدمت الشركة أحد الخبراء من جامعة الإسكندرية وعرضت الموقف عليه في إجتماع مجلس الإدارة . وقد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له والتصرف على أن تؤخذ توصياته بكل جدية ويتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال 24 ساعة على الأكثر [14] ص 442.

بعد 24 ساعة تم إعداد التقرير و عرضه على مجلس الإدارة الذي وافق على الفور على ما جاء فيه . وقد احتوى التقرير على ما يلي:

(1) أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه ولم تنته بعد مدة صلاحيته وكذلك عينة من المواد الخام وتحليلها بمختبرات وزارة الصحة . [21] ص 178

- (2) تعلن نتيجة الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف والمجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة ، واستصدار شهادة رسمية بذلك وإعلانها بالصحف .
- (3) تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال لمصانع الشركة والمخازن ووسائل النقل للتعرف على أساليب التصنيع والتخزين والنقل والتغليف .
- (4) شراء مساحة زمنية من التليفزيون 20 دقيقة [14] ص 444 لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الانتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين والنقل لتوضيح مدى نظافة المعامل ، وأن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات التي لا تمس المنتج بشكل أو بآخر . أي توضيح أن العملية لا يتدخل فيها العنصر البشري وتتم بصورة آلية تماما .
- (5) الإعلان عن جائزة كبرى 1000 جنيه ذهب [14] ص 444 لمن يثبت أن في البسكويت المصنوع به أي نسبة مهما كانت ضآلتها من دهن الخنزير .
- (6) تكثيف الجهود التسويقية من خلال رجال البيع الشخصي والاستمرار في حملة الترويج الخاصة بالشركة مع تطويرها في المستقبل .
- (7) مشاركة الشركة في أقرب مناسبة قومية ، والقيام بتنفيذ بعض المشروعات الخيرية الاجتماعية والمسابقات الرياضية .
- (8) الإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك والرد على جميع الشكاوى فورا ، وبتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% [9] ص 113 تقريبا و هي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي .

#### 2.4. الأزمات التسويقية المتعلقة بالتحويلات السوقية المفاجئة .

تهدد التحويلات السوقية المفاجئة ، الشركات بالزوال ، وهذا ما سنباحول عرضه من خلال التجارب التالية :

##### 1.2.4. اتجاه سير الأسواق :

إن الأوقات المعيارية الطويلة تمثل مشكلة بالنسبة لصناعة السيارات ، فنظرا لأن القرارات الأساسية الخاصة بالمنتجات يجب أن تتخذ قبل طرح السيارات في الأسواق بثلاثة إلى أربع أعوام ، يكون حدوث تغيرات في السوق في تلك الأثناء وبالأعلى الشركات المنتجة للسيارات ، وهذا هو السبب في أن شركات السيارات بدت غاية في الغباء في أوائل الثمانينات

ففي أواخر عقد السبعينيات ، كان الإقبال شديدا على السيارات الكبيرة لدرجة أن شركة فورد لجأت إلى تقنين بيع محركات V8 [17] ص250 وفي عام 1979 ، قيدت منظمة أوبيك كمية البترول المصدرة إلى الولايات المتحدة مما أدى إلى اصطافاف السيارات في طوابير طويلة في محطات البنزين ، وفجأة أصبح الجمهور يطلب سيارات مقتصدة في استهلاك الوقود، لكن ديترويت لم يكن لديها ما تبيعه وقتها سوى السيارات الكبيرة التي ازدهرت مبيعاتها في أواخر السبعينيات ، ولم تتمكن شركات السيارات من التكيف مع تغير السوق إلا في منتصف الثمانينيات.

لقد تعرضت شركة أمريكان موتورز من قبل لهذا النوع من التحول السوقي للأسف . فقد تم طرح سيارة THE PACER في يناير 1975 [67] ص212، أثناء فترة الركود والكساد ولكنها حققت نجاحا مذهلا وكان رد فعل السوق غير عادي حتى أن تجار السيارات قالوا وقتها أن معارضهم لم تشهد زحاما بهذه الصورة من قبل إذ أقبل الناس من كل صوب وحذب ليشاهدوا هذه الفكرة الجديدة عالم السيارات لقد صنعت أمريكان موتورز سيارة معجزة ، وازداد الضغط على خطوط إنتاجها لتلبية الطلب ، بعد مرور تسعة شهور انتهى كل شئ ، فقد هبطت المبيعات من 12 ألف [67] ص215 سيارة شهريا إلى أقل من نصف ذلك العدد . فما الذي حدث ؟ ما الذي يمكن أن يجعل سيارة ما تحقق مبيعات أكثر من رائعة ثم تصاب بعد ذلك بالسكتة القلبية ؟ قال ويليام بيكيت مدير المبيعات آنذاك " لقد قطعنا 10 ميلا في الساعة من أجل بوسطن فقد تغيرت السوق فقد جعلت أزمة الوقود الأولى في 1973 من الاقتصاد في الوقود ، قضية الساعة ، ووعدت THE PACER بتوفير هذه الإمكانية ولكنها لأسباب خارجة كن إرادتنا لم تف بوعدها. شاهدت الموجة الأولى من المشتريين سيارة صغيرة مما أوحى بإمكانية تحقيق عنصر الاقتصاد في الوقود بدرجة كبيرة . تمتاز بالرحابة التي توفرها السيارات اليابانية المستوردة أكثر وفرا في استهلاك الوقود ما كان ينبغي أن تسير الأمور على هذا النحو ، فقد كان مفتاح السيارة هو الإعتماد على محرك وانك الدوار الصغير القوي ، المخترع في ألمانيا و الجاري إخضاعه للمزيد من التطوير بواسطة جنرال موتورز في إنتاج قوة غير عادية من عبوة صغيرة خفيفة ، و كان من الممكن لو حصلنا عليه أن نصمم سيارة تزن 2000 رطل ، و مزودة بمحرك سعة 2 لتر و تباع بـ2000 دولار" [17] ص251.

كان إدكول رئيس شركة جنرال موتورز قد وعد أن يبيع المحرك ، لكن الرياح أتت بما لا تشتهي السفن ، إذ لم تستطع جنرال موتورز علاج المشكلات الفنية الموجودة في المحرك وانك الدوار فقررت وضع المشروع على الرف.

كان القرار مجرد مسألة ثانوية بالنسبة لجذرال موتورز ، و لكنه بالنسبة لأمريكان موتورز كان مأساة ، فإضطرت للإستعانة بالمحرك الوحيد الذي استطاعت صنعه بمفردها ، محرك ضخ قديم 6 سيلندر ، و استلزم استخدام ذلك المحرك الضخم إجراء عملية إعادة تصميم كاملة للسيارة ، فانتهى بها الحال إلى صنع سيارة تزن 3000 رطل و مزودة بمحرك 5 لتر و سعرها 3500 دولار فلما اتجه الطلب في السوق نحو الوفر الأكبر في إستهلاك الوقود قضت السيارة نحبها [17] ص 252 .

#### 2.2.4. تجارب الشركات مع الأسواق الدائبة التغير

في بعض الأحيان تكون السرعة التي يمكن أن تتسل بها سوق ما من بين أصابعك باعثة على الدهشة؟ إذ يمكنك أن تتوقع أن تتعش منتجات الموضة ثم تختفي بسرعة، لكن الغريب أن تختفي أسواق السلع الأخرى الأساسية بنفس السرعة ، و أن تجد منشآت بيع وتسويق منتجات جيدة الخطيط نفسها في حالة من اليأس يرثى لها ، حينما تتغير سوق ما فجأة لا يكون تأثير ذلك لطيفا رقيقا ، إذ غالبا ما يتزامن من التغيير سقوط أسماء كانت بالأمس القريب كبيرة لامعة ، و المنتجات التي تحظى بإقبال شديد اليوم ينتهي بها الحال فوق الأرفف الخلفية في محلات التخفيضات عندما تتغير أذواق الناس.

على سبيل المثال ، ظلت أجهزة لاسلكي متداولة لفتره طويلة و كانت تستخدم بواسطة أصحاب الهوايات و قاذبي الشاحنات على الطرق الطويلة بالأساس ، ثم بدأ فجأة في أواخر السبعينيات ان الجميع يريدون اقتناء جهاز من هذا النوع ، لقد بزغ فجر عصر جديد من الإتصالات عصر لن نكون فيه بمفردنا بعد الآن ، فسوف نتحدث إلى بعضنا البعض طول اليوم من سياراتنا و مكاتبنا .

ظهر المنتجون في كل مكان محليا و في الخارج ، و ارتفعت المبيعات لتصل إلى ملايين الوحدات ، أما المسئولون الفيدراليون فقد كانوا يخشون أن تصبح موجات الهواء مزدحمة لدرجة التي تجعل منها عديمة الفائدة و حاولوا التأكد من ترخيص كل جهاز ، لكن عدد الأجهزة المستخدمة كان كبيرا إلى حد جعلهم يياسون و يتخلون عن محاولاتهم .

و اليوم إذا كانت هناك مشكلة في أجهزة لاسلكي ، فهي لا تكمن في عدد الأشخاص الذين يستخدمونها و إنما فيما يقولونه عبرها ، فقد انكشفت السوق خلال الأعوام القليلة الماضية بحيث أضحى استخدام أجهزة اللاسلكي مقصورا من جديد على سائقي الشاحنات على الطرق الطويلة ، يتحدثون إلى بعضهم البعض عبرها بلغتهم الخاصة المميزة .

لقد كان جهاز لاسلكي حدثا تسويقيا و إنتاجيا أكثر منه مجرد بدعة أو موضة ، فقد كان مثالا صارخا لتحول في اهتمام الناس لم يكن له تفسير ، و نتج عنه تدمير شركات كثيرة مثل أي أف جونسون و شركة موتورولا التي قفزت فوق العربية لتساير الموضة ، و لكنها فوجئت بأن العربية تهوي من فوق سطح جرف شاهق إن أزمة التحول السوقي المفاجئ هي أكثر الأزمات التسويقية صعوبة في التنبؤ بالنسبة للمدير و أصعبها من حيث السيطرة ، فبخلاف أزمة الصور الذهنية العامة يمكن للإجراء السريع الحاسم أن يحد من الأضرار الناجمة ، يخلف الموت المفاجئ للسوق وراءه مخازن مكتظة عن آخرها بمنتجات غير مرغوبة دون أن يكون بمقدورك اتخاذ إجراء سريع حياله .

#### 1.2.2.4. نموذج أزمة شركة أتاري

قليلة هي الأسواق التي أصابها تحول سريع ذلك الذي شهده مجال ألعاب الفيديو ، هذا ما اكتشفه ستيفن روس صاحب شركة وارنر للإتصالات ، كان روس قد أسس شركة وارنر في صورة مجموعة من منشآت الأعمال المتخصصة في بيع منتجات التسلية في أوقات الفراغ والتي تراوحت بين أفلام و أجهزة الكمبيوتر و العطور .

و لم يكن روس يؤمن بإخضاع الموظفين المبدعين المسئولين عن تطوير المنتجات الجديدة لقدرة زائد من الإدارة، فأدار الشركة كمشروع لا مركزي بروح العمل الحر، و بدأ أن أسلوبه أفلح، فعن طريق التركيز على منتجات التسلية المنزلية، و التي كملت أعمال وارنر الأخرى، تمكن من تحقيق زيادة مضطردة في الأرباح و جعل أسهم الشركة سلعة مطلوبة لدرجة أن سعر السهم الواحد قفز من 1,87 دولار [17] ص 252 إلى ما يزيد و على 60 دولار للسهم [17] ص 252 في غضون ستة أعوام فقط في أواخر السبعينات .

و قد دفع الاستعداد لتحمل المخاطرة وارنر على شراء شركة أتاري المتعثرة في 1976 من مؤسسها نيل بوش و لان بوش نيل نظير رمل غ ق دره 28 ملي و ن دولار

[73] ص180، كان بوشنيل يعاني من مشكلات في التدفق النقدي و كان يحاول إثارة اهتمام مجموعة من المشترين ، إلا أن وارنر نجح في إتمام الصفقة بسبب عدم إهتمام أي جهة أخرى بها ، في ذلك الوقت لم تكن مبيعات نظام أتاري الخاص بفيديو الكمبيوتر تسير على ما يرام ، لكن أتاري قامت عندئذ بترخيص لعبة "غزاة الفضاء" للإستخدام المنزلي ، و كانت وقتها عنصر جذب كبير في محلات ألعاب الفيديو فارتفعت مبيعات فيديو الكمبيوتر ، و في غضون خمسة أعوام من شراء وارنر لها أصبحت مبيعات أتاري 900 مليون دولار سنويا و أرباحها 250 مليون دولار [73] ص180.

و بحلول عام 1981 ، صارت منتجات أتاري تشكل 25% من مبيعات وارنر و 5% من ربح الشركة التشغيلي و أصبحت تسيطر على 80% من سوق ألعاب الفيديو [17] ص252 ، و بدت إمكانات تحقيق الأرباح في المستقبل مبشرة بالخير ، لقد أصبح اسم أتاري في حد ذاته مرتبطا بالتفكير المتقدم الذكي من الناحية الفنية ، و كان ديمقراطيو أتاري في حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية لعام 1984 هم أولئك المستعدون للخروج على التقاليد التي قادت الحزب للتعرض لأول هزيمة قاسية له على يد رونالد ريجان.

على أن نجاح أتاري اجتذب قدرا كبيرا من الاهتمام، و المنافسة، فقد بدأت الشركات الجديدة في السوق تتفوق على أتاري في المكونات المادية و البرمجيات و التصنيع و التسويق ، دخلت شركة ماتيل السوق في 1980 بطرح منتجاتها ، و هو عبارة عن جهاز أكثر تطورا كان نظام تشغيله غير متوافق مع أجهزة أتاري ، و أسهمت الإعلانات التلفزيونية الجذابة و الرسوم الأفضل و الألعاب الأكثر تعقيدا من ألعاب اتاري في جعل منتجه يعنلي قمة ألعاب الفيديو .

ردت أتاري بطرح جهاز سلسلة 5200 الذي كان متطورا قليلا عن سابقه و لكنه لم يكن متوافقا مع أجهزة منافسها الرئيسي أو أجهزة اتاري الأقدم ، و كان معنى ذلك ان عملاء أتاري القدامى لا يستطيعون تشغيل أشرطة pac man و غيرها من الجهاز الجديد ، لقد إختبرت الهفوة ولاء العملاء و أدت إلى فقدته في الوقت نفسه ، بدأت الشركات الأخرى في إنتاج أجهزة يمكن تعديلها دون تكلفة كبيرة بحيث يمكن تشغيل اشرطة أتاري عليها ، ثم بدأت أسعار أجهزة الكمبيوتر المنزلية ، التي يمكن أن تؤدي عمليات جادة إلى جانب الألعاب في الهبوط مما أتاح لأتاري حيزا ذا مستوى فني منخفض نسبيا في سوق كانت تتجه نحو تكنولوجيا أكثر تقدما ، فكان

العميل الذي يذهب للتسوق بحثا عن لعبة فيديو ينتهي به الأمر إلى شراء جهاز كمبيوتر لأن الفرق في السعر كان يقل غالبا عن 100 دولار [74].

أما مديرو أتاري فقد كانوا منفصلين عن اتجاهات عملائهم المتغيرة و ركزوا للراحة والإسترخاء بعد نجاحهم المبكر ، و لذا فقد تحركوا ببطء للإستجابة للسوق المتغيرة بترقية المنتجات و طرح الأسعار اللازمة لإعادة الإمساك بزمام المبادرة بحلول ديسمبر 1982 كانت مرحلة ما قبل الأزمة في طريقها للإنتهاء و أصبحت الأزمة ماثلة للعيان ، ففي أوائل ذلك الشهر كانت الإدارة قد طمأنت المحللين بأن الربع الرابع سوف يكون قويا مثلما كان متوقعا وتنبأت بحدوث زيادة بنسبة 50% [17] ص 252 في أرباح العام ، ثم غيرت الإدارة نبرتها و قالت أنها ارتكبت خطأ حسابيا بسيطا ، و أن الأرباح سوف ترتفع بنسبة 10% [17] ص 252 فقط أو نحو ذلك.

سرت رعدة أوصال سوق الأسهم لدى سماع هذه الأخبار و هبطت أسعار أسهم وارنر إلى 32 دولار [74] للسهم خلال أسبوع واحد ، بدا الوقت ينفذ و بحلول عام 1982 لم يبق من كبار المبرمجين الذين ظلوا يعملون لدى أتاري منذ أن اشترها وارنر ، و عددهم عشرون إلا أربعة فقط ، كان مركز الشركة ضعيفا بما لايسمح لها بالمنافسة في سوق سريعة التغير ، فما كان من ستيف روس إلا ان قام في العام التالي بتعيين جيمس مورجان من شركة فيليب موريس أملا في أن ينجح في إنقاذ الموقف.

أمر مورجان بتجميد أنشطة تطوير المنتجات و طرح المنتجات الجديدة لمدة 30 يوما ، ريثما يقوم بدراسة نشاط أتاري ، و رغم أن هذه الخطوة كانت متوقعة إلا أنها أفسدت على أتاري موسم أعياد الميلاد لعام 1983 ، و أخرت طرح جهاز xld 1450 الأكثر تطورا حتى يونيو 1984. [17] ص 252

بحلول عام 1983 كانت خسارة أتاري البالغة 539 مليون دولار [74] قد بدأت في جذب وارنر إلى أسفل ، و بدأت أسعار الأسهم الهابطة إجتذاب القروش المؤسسية ، فراح روبرت مردوخ أحد أباطرة عالم النشر يشتري أسهم شركة وارنر في هدوء و قبل أن يقدم تقريرا بممتلكاته إلى لجنة الأوراق المالية و البورصات في ديسمبر 1983 كان قد اشترى أسهما بنسبة 8,5% [67] ص 252

في إطار سعيها لإيجاد حل ينفذها من السقوط سمحت شركة وارنر لشركة chris craft industries بالسيطرة على 29% من أسهمها [74] ، ولكنها وجدت مع ذلك أن من الضروري أن تشتري حصة روبرت مردوخ ، فكان على وارنر أن يدفع لروبرت مردوخ 31 دولارا ثمنا للسهم الواحد أي بزيادة قدرها 30% [74] عن سعر السهم في ذلك الوقت ، و أن يغطي تكاليف قانونية قدرها 8 مليون دولار أيضا [74] ، الأدهى من ذلك ظهور روبرت مردوخ في الصورة صرف انتباه الإدارة عن إدارة الأعمال ، محولا إياه نحو اتقاء عملية استيلاء محتملة.

ظهرت دلائل أخرى للتشويش و الفوضى ، فتمت مقاضاة إثنين من مؤسسي ستيف بتهمة تقاضي رشاي غير قانونية و سرعان ما بات واضحا أن الهدف الحقيقي هو روس نفسه ، صحيح أنه لم يتم توجيه إتهام رسمي لروس ، لكن دخوله و شركته في دائرة الأضواء غير المرغوبة أحدث أثرا ضارا و في أغسطس 1984 باع وارنر أتااري لجاك تراميل نظير 240 مليون دولار [17] ص 181 في صورة كمبيالات لن يكون لها قيمة كبيرة ما لم تسترد الشركة صحتها المالية.

لقد كان لحالة أتااري كل السمات المميزة للأزمة غير المدارة ، إذ لم يكن لدى وارنر فكرة واضحة عن العوامل المحركة لسوق ألعاب الفيديو ، كما أنه لم يلاحظ التغيرات السريعة عندما بدأت تطراً على السوق ، لم يكن أحد متأكدا مما إذا كانت ألعاب الفيديو مجرد موضدة تأخذ وقتها ثم تخفتي ، أم أنها ستتحول إلى عنصر ثابت في الحياة الأمريكية ، و قد اعترف أحد مسئولي اتاري التنفيذيين فيما بعد بان منتج pac man جاء في اللحظة الخطأ قبل أن تشتعل المنافسة في مجال ألعاب الفيديو مباشرة ، مما جعلنا نستلزمة لشعور زائف بالأمان .

و بدلا من أن تحاول الوقوف على ما كان يجري في عالم ألعاب الفيديو و وضع الإستراتيجيات بما يقلص الضرر المسد تقبلي لأقصى الحدود ، كان رد فعل إدارة أتااري هو الإندفاع نحو نشاط أجهزة الكمبيوتر المنزلية دون معرفة الكثير عنه أو امتلاك أي ميزة تنافسية فيه ، أما روس فقد عين مسوقا للسجائر لم تكن لديه الدراية الكافية بنشاط وارنر ليكون منقذه ، لكن مورجان فشل ، و تم بيع أتااري في نهاية المطاف ، هذه إحدى النهايات التي يستدل بها الستار على أزمة ما و مثال أيضا للمرحلة النهائية للأزمة غير المدارة ، التغيير الجذري .

#### 2.2.2.4. أزمة شركة ليفي سترأوش

إن التحولات التي تطرأ على الأسواق لا تقتصر فقط على منتجات التكنولوجيا المرتفعة، فالمنتجات العريقة يمكن أن يشتعل الطلب عليها على نحو غير متوقع، ثم يبرد بنفس السرعة، قابل ليفي سترأوش حظه في مناجم الذهب بكاليفورنيا الشمالية خلال القرن الماضي، عندما باع السراويل المصنوعة من قماش الدنيم للباحثين عن الثروة و الثراء في الجداول الجبلية الباردة بعدها أصبحت الشركة التي تحمل إسمه مرتبطة بالجينز الأزرق في كثير من أنحاء البلاد.

كانت أعمال الشركة مستقرة ، و إن لم تكن مبهرة ، و قامت الشركة بتسويق مجموعة متنوعة من ملابس الرجال و النساء ، ثم حدث في منتصف السبعينيات أن أصبح الجينز موضحة فازدهرت المبيعات و استحوذ ليفي سترأوش على 25% من السوق [73] ص 185، أي ثلاثة أمثال حصة أقوى منافسيه و هو شركة راجلر.

ارتفعت الإيرادات من 1,2 بليون دولار في 1976 إلى 2,8 بليون دولار في 1980 [17] ص 185، أي بمعدل نمو مركب مذهل قدره 24% و بذلت الشركة كل جهدها لتلبي الطلب المتنامي ، و بحلول عام 1980 اصبح لديها 5 مصانع إنتاج جديدة و 5 مراكز توزيع في مراحل إنشائية مختلفة [73] ص 185 .

كان ليفي سترأوش قد أجرى تنوعا ابتعد به قليلا عن سوق الجينز الأزرق المحورية ، حيث جاء نحو و ثلاث مبيعاته من أصناف مثل السراويل الفضفاضة و السترات و القبعات والإكسسوارات ، و كان الجانب الأكبر من النشاط التسويقي يتم من خلال البوتيكات المتخصصة و محلات بيع الجينز و المتاجر المتعددة الأقسام مثل Macy في نيويورك .

و عندما تم طرح جينز المصممين و هي عبارة عن سراويل ذات خطوط أكثر أناقة تحمل إسم شخص ما أو الحروف الأولى من اسمه على الجيب الخلفي ، قررت الشركة أن تتجاهلها ، فقد اعتبرتها مجرد بدعة أو موضحة زائلة ، رافعة شعار "الجودة هي الشئ الوحيد الذي لا يتقادم طرازه " و بدلا من ان تطرح موديلات تحمل توقيعا ، و كان ذلك امرا يسيرا بالنسبة لها ، اعتقد روبرت هاس رئيس الشركة و مديرو الشركة الآخرون أن سمعة ليفي المرتبطة بالقيمة و الجودة سوف تمكن الشركة من اجتياز هذا المأزق ، لكنها لم تفعل ، فقد تعثر نمو ليفي المدهشة في 1981 منذ 8 سنوات [17] ص 185 ، و يثبت مستوى الطلب على ملابس الجينز ذات

الإستخدام اليومي و بدأ الطلب يتحول نحو الملابس الأكثر مسابرة للموضة ، و خاب ظن الإدارة فيما كانت تعتقد انها سوق قوية آخذة في الإتساع .

حتى ملابس خطوط الموضة ليفي تضررت هي الأخرى لأن معظمها كان يحمل بطاقات ليفي الحمراء المألوفة في وقت كان يطلب فيه المشترون البطاقات التي تحمل أسماء المصممين ، ثم جاء الكساد في أوائل الثمانينيات فتسبب في جعل تجار التجزئة يخفضون عدد طلباتهم الصادرة لكل صناع و مصممي الملابس ، لقد تمكنت شركة ليفي من التغلب على أزمات الكساد السابقة ، و لكنها تعامل الآن على أنها مجرد واحدة من مجموع الشركات المنتجة للملابس ، من الواضح ان شيئاً جوهرياً قد حدث .

بعد فترة من التردد بدأ مديرو ليفي شتراوس في التحرك ، فركزوا على خطوط الموضة و نظموا حملات إعلانية مكثفة عن خط جينز 5.1 الذي كان قد طرحه في الأسواق عام 1982 [73] ص 185 علاوة على ذلك فقد حاد المديرون عن السياسة التي كانت متبعة في الماضي وقرروا توزيع المنتجات من خلال كبار الموقين مثل محلات sears and penney's ورغم أن هذه الخطوة أدت إلى وقف التعامل مع الكثير من تجار التجزئة السابقين ، إلا أنها أضافت 2600 منفذ تجزئة [73] ص 185، قامت الشركة بإغلاق بعض مصانعها لأول مرة في تاريخها وتسريح عمالها لكي تخفض التكاليف ، و الأهم من ذلك أن مديري الشركة أدركوا مثلما قال روبرت هاس ، "إن مجرد وضع اسم ليفي على شئ ما لا يكفي لكسب قبول تسويقي فوري" .

ظلت الشركة تحاول مطاردة سوقها ، فقامت استجابة لطلبات تجار التجزئة ، بإعادة خط موضة جينز ديفيد هانز بدون بطاقة ليفي بعد أن كانت قد ألغته في 1980 و في 1984 قالت شركة ليفي أنها ستقوم بإنتاج ملابس المصممين و غامرت بالدخول في السوق المتنامية الخاصة بالملبوسات الرياضية و روجت لخطوتها هذه بإهداء ملبوسات من هذا النوع للفريق الأمريكي المشارك في أولمبيات ذلك العام [75] .

لقد غيرت شركة ليفي شتراوس من بؤرة تركيزها منذ ذلك الحين فتحوّلت من شركة لإنتاج ملبوسات الجينز الأزرق على شركة منتجة لتشكيلة متنوعة من الملبوسات لكي تحمي نفسها من التغيرات المفاجئة في الموضة، و كانت فكرة أن اسم ليفي وحده كفيل ببيع الملابس قد ظهرت نتيجة لاشدّاد الإقبال على الجينز الأزرق في السبعينات ، و لكن عندما طرأ تغير

على السوق أدرك مديرو الشركة خطأ ذلك الاعتقاد ، أنهم يدركون الآن أن ملابس ليفي شتراوس تباع في سوقين رئيسيتين على الأقل. [17] ص 186

السوق الأولى خاصة بملبوسات الاستخدام اليومي ، سوق الجينز الأزرق التقليدية و من خلال تعاملها مع محلات Sears and penney's كتجار تجزئة ، تدرك الشركة أن عملائها الرئيسيين هم رجال و نساء الطبقة المتوسطة الأمريكية ، و أن المنتج هو سلعة بالأساس ، و كانت مناقشات قد دارت من قبل داخل الشركة بشأن البيع بواسطة سلاسل المحلات العملاقة ، و لكن الأزمة التي حدثت عجلت باتخاذ القرار .

أما السوق الثانية فهي سوق الملابس المسايرة للموضة ، و تتطلب تلك السوق استجابات سريعة و حساسية شديدة تجاه التغيرات الحادثة في الأذواق و الموضوعات ، إن كبار مسؤولي الشركة يدركون تماما ان أسلوبهم ينبغي أن يتغير ، و قد عبر أحد المسؤولين التنفيذيين بالشركة عن ذلك بقوله : " إن ما يؤخذ على هذه الشركة هو جمودها الشديد و اعتمادها على أسلوب التداول و المدارس المستفيض في صناعة ذات إيقاع سريع .

إن الألام المتولد عن أزمة ليفي شتراوس مازال مستمرا ، فقد عانت عائلة هاس التي يترأسها روبرت حفيد مؤسسي الشركة من الإضطرابات التي أصابت أعمالها المستقرة لدرجة أنها قررت أن عملية تخليص نفسها مما أصابها من حظ عاثر تحت عيون و أبصار جمهور المواطنين الأمريكيين امر لا تقوى على احتماله ، فغذا كان تغير سوقي مفاجئ يمكن أن يتسبب في كل هذه المتاعب و الإستلاء العام ، ما الداعي لأن تظل الشركة عامة ؟

و هكذا عادت الشركة في أغسطس 1985 إلى ما كانت عليه قبل 15 عاما ، فتحوّلت على شركة خاصة ، و ذكرت عائلة هاس أن التغيير سوف يمكن الإدارة من تركيز اهتمامها على الأجل الطويل ، و ليس على الأجل القصير مثلما يجب ان تفعل الشركة العامة ، لقد أحدث تغيير مفاجئ في السوق تأثيره فانسحبت واحدة من أعرق الشركات العاملة في مجال الملابس 136 عاما و التي تحمل واحدا من أكثر أسماء العائلات تمتعا بالاحترام في الصناعة من الساحة العامة .

### 3.2.4. تجارب في التكيف مع الأسواق المتغيرة

تتعرض الكثير من الشركات لتغيرات سوقية مفاجئة ، لكن البعض يكون مهيبًا للتعامل معها ، بينما لا يكون البعض الآخر كذلك ، فصناعة الملابس تعيش على التغيير و تجارة التجزئة تزدهر به و صناعات لعب الأطفال يعتمدون عليه ، غير أن بعض الصناعات التي تواجه باستمرار إمكانية حدوث تغير في الذوق العام تبدو غير مهيأة بالدرجة التي تمكنها من إدارته بفعالية . و في حالة صناعة السيارات يكون السبب ذا شقين: الشق الأول إن إعادة التزود بالعدد و الأدوات اللازمة أمر يستغرق وقتًا طويلًا، فمن الشائع و المألوف أن تمضي الشركة 3 إلى 36 شهرًا في الاستعداد لطرح موديل جديد [73] ص 189، و لكن الأهم من ذلك هو قوة الدفع ، فشركات السيارات كبيرة جدا لدرجة أنها مثل ناقلات البترول العملاقة ، تغير اتجاهها ببطء شديد حتى عندما تكون الحاجة لذلك ماسة و مستعجلة .

لقد ظلت شركات السيارات لسنوات تطرح في الأسواق موديلات جديدة سنويا و في الوقت المناسب ، و كانت الصناعة تزدهر بقدرتها على مسايرة و مجاراة الأسواق المتغيرة ، معتقدة أنه طالما سيطرت شركات منطقة ديترويت على سوق أمريكا الشمالية ، لا يكون هناك من يتحدى سطوتها ، لكن حدث ما لم يكن في الحساب في السبعينات و صارت السيارات المستوردة فجأة بديلا معقولا لمنتجات ديترويت و وقع جيل من الشباب في حب السيارات الموثوقة المتينة الكفاء المحسنة الآتية من اليابان ، لقد لحق بالسوق تحول جوهري ووقفت شركات ديترويت عاجزة عن التصدي للتحدي.

ثم نشبت حرب أكتوبر 1973 بين مصر و سوريا و إسرائيل و أدت إلى قيام الدول العربية بحظر تصدير البترول و ترتب على ذلك تغير جذري ، كانت شركة جنرال موتورز هي الأكثر تضررا بسبب اعتمادها الشديد على السيارات الكبيرة في تحقيق الجاذب الأكبر من مبيعاتها و أرباحها ، اعتلى الخوف قلوب مسؤولي جنرال موتورز التنفيذيين ، فقد اخل التحول الذي طرأ على السوق بآذانهم تماما ، و رغم أنهم كانوا قد حاولوا تطوير عدد ضئيل من موديلات السيارات الصغيرة في هذا البلد ، إلا أن المبيعات ظلت سيئة ، كما أنهم افتقروا للقدرة على إدارة الإنتاج بسرعة [76].

أما بالنسبة لشركة موتورز فقد كان الوضع رائعا ، فقد كانت تتمتع بسمعة طيبة كمنج للسيارات الإقتصادية ، و ازدهرت مبيعاتها ، غير أنها كانت بحاجة إلى ما هو أكثر ، كان عليها

أن تنتج سيارة صغيرة ، و لكن المشكلة هي أنها لم تكن تمتلك الإمكانيات اللازمة لتطوير سيارة من هذا النوع في الوقت المناسب.

على إحدى رحلات شركة نورثن إيلينز الجوية بين ميلوكي و ديترويت مساء أحد أيام شهر سبتمبر ، جذب ريتشارد أ. ديك تيج [17] ص 190- كبير مصمميها الموهوب ، الكيس الخاص بالإصابة بدوار الجو و عرضه على مسؤولي الشركة ، في ذلك الوقت كانت هناك حاجة إلى إنتاج سيارة صغيرة و عم السماح للسوق ان يفلت من الشركة، فكان التفكير في أن شركة جنرال موتورز يجب ان تكون البادئة لأن السيارات الإقتصادية هي تخصصها ، راح ديك يخط رسماً كروياً على الكيس ، فبدأ برسم سيارة "هوريزنت" [77] ثم اختصر 12 سنتيمتر من القسم الواقع خلف مقعد السيارة و رسم خط سقف غير مألوف بدا جذاباً لأنه مختلف .

في النهاية كتب اسماً للسيارة في الركن السفلي من الكيس، جريميلين، و هكذا ولدت فكرة جديدة تماماً على كيس مخصص للمصابين بدوار الجو، أما الأساليب المختصرة التي إقترحها تيج على الورق كانت غاية في الذكاء، حيث أمكن عن طريقها خفض الوقت اللازم للتزود بالعديد من الدوات المطلوبة للموديل الجديد إلى النصف و كذا التكاليف، و تم طرح السيارة في الأسواق بعد ذلك بثمانية عشر شهراً، و أصبحت أمريكان موتورز أول شركة سيارات محلية تطرح سيارة صغيرة ذات كفاءة في الوقود.

لقد أضفت المؤخرة المبتورة على السيارة مظهرًا مميزًا حاز قبول عدد كبير من المشترين ، و باعت الشركة مليوناً من سيارات جريميلين قبل أن تتوقف عن إنتاجها بعد عشر سنوات ، و كانت هذه إحدى الحالات التي استطاعت أمريكان موتورز فيها أن تستفيد من تحول ما في السوق بما يحقق مصلحتها. [78]

إن مواجهة التحدي المتمثل في سرعة تغير السوق تستوجب إجراء تغييرات أساسية وفورية في المنتجات و الإستراتيجية ، ففي ظل قيادة رومني كان إنتاج أول سيارة صغيرة عملاً جزئياً ، و في ظل قيادة تشابين كان من الجرأة شراء السيارة جيب و تجديدها ، كما أنه من الجرأة دمج الشركة مع شركة رينو الفرنسية للحصول على خط جديد من السيارات الخفيفة الوزن من أجل الموزعين و ضماناً لمستقبل الشركة . إن الإيقاع يتسارع و السيارات المستوردة تجبر

صناعة السيارات على التحرك بإيقاع أسرع حتى يتسنى لها مسايرة سوق سريعة التغير [17] ص 191 .

عن من أخطر جوانب الأزمة الناتجة عن حدوث تغير مفاجئ في السوق صعوبة إدارتها ، فعندما يموت الطلب على منتجك ، تموت أذنت معه و بعض الصناعات تكون معرضة بوجه خاص لمثل هذه التذولات ، فقط نرى العلاقة بين السيارات و البترول و في صناعات التكنولوجيا المرتفعة ، يكون التغير متوقعا و لذا تكون المنظمات متأهبة لإبداء رد سريع ، أما البعض الآخر فيكون رد فعله أبطأ .

في الغالب يكون أفراد البيع هم آخر من يدرك حدوث التحول ، فهم عادة يكونون مشغولين بتحقيق الأهداف المرسومة لهم لدرجة أن التشكيك في إتجاههم لا يجلب شيئا سوى الإزدراء ، غير انه بوسعك أن ترصد هذه التغيرات مبكرا إذا كنت يقطا بما يكفي ، و عادة ما يرسل جزء ما في السوق غشارات تحذيرية ، هذا الجزء هو كاليفورنيا في عالم السيارات مثلا ، لذا ينبغي مراقبة ذلك الجزء من السوق ، أو تلك المنطقة الجغرافية بعناية خاصة لإلتقاط أية إشارات من هذا النوع .

عندما يسير الأداء على خير ما يرام لا يتم الإنتباه على أن الشركة في وضع ضعيف مثلما حدث لأتاري ، و هذا هو الوقت الذي ينبغي فيه تفحص آليات الإنذار المبكر ، إن المسؤولين التنفيذيين في مجال السيارات يقضون وقتا طويلا في التحدث إلى المزعين ، و لكنهم نادرا ما يعرفون الكثير منهم عن شعور الجمهور لأن كل ما يقال يكون من منظور الموزع الخاص ، و هنا يجب التعامل مع نصيحة بيترز و وترمان بضرورة امتلاك توجه نحو العملاء بشئ من الحذر و الإحتراس ، إذ أن عميل شركة إنتاج السيارات هو الموزع و لكنه ليس المشتري النهائي ، و إذا كان البقاء بالقرب من العميل هو مفتاح النجاح ، فإن شركات السيارات ترتكب خطأ فادحا بالإصغاء إلى رد فعل الموزع أو التاجر فقط ، فالأهم منه بكثير هو المستخدم النهائي .

و كلما كبر نصيب الشركة من السوق كلما ازدادت قابلية تعرضها لحدوث تغير مفاجئ في السوق ، أيضا فغن الشركات الكبرى التي تدار بحذر ، مثل جنرال موتورز ، إيكسون وشركات الصلب الأمريكية ، تهتز بشدة عندما تتغير الظروف لن أساليبها في العمل ثابتة وراسخة ، و بالمثل فغن شركة لها تقليد طويل مثل ليفي شتراوس تجد صعوبة في التخلي

عن صديغ للنجاح تنافلتها و توارثتها الأجيال من الأباء المؤسسين ، و الشركة التي تتمتع بكل المميزات الثلاثة : نصيب الأسد من السوق ، و كبر الحجم و الجذور العميقة ، ينبغي أن تدرك مدى إمكانية تعرضها للخطر .

يعتقد معظم المديرين أنهم جاهزون للتعامل مع التحولات المفاجئة في السوق ، فقد اعدتهم مدارس الأعمال ليتوخوا الحذر منها ، غير أن التغير غالبا ما يحدث في الوقت الذي يكون فيه إهتمام الإدارة العليا منصرفا إلى شيء آخر ، مثل المسؤولين التنفيذيين في شركات السيارات الذين كانوا منهمكين في تصميم أساليب تضمن اللوائح و النظم الحكومية الخاصة بالسلامة و الإنبعاثات لدرجة أن أزمة البترول عندما حدثت كان لها وقع الصاعقة عليهم .

عندما تبدأ السوق في التغير ، يكون من المغري اعتبار الموقف مشكلة تخص مجموعة المبيعات ، و من ثم ترك المنظمة تمضي كسابق عهدها ، و لكن عندما لا تحب الكلاب ما تقدمه لها من طعام ، يصبح لزاما على الشركة و على كل من فيها ان يعرفوا ما تقوله السوق ، و أن يفكروا في السبيل لمواجهة الواقع الجديد .

إن الأزمات الناتجة عن حدوث تحولات مفاجئة في السوق تظل باقية إلى أن يتم إجراء تعديلات جوهرية ، و هذه مشكلات صعبة تحتاج إلى علاج و إلى حد ما تكون خارج نطاق سيطرة المدير على المدى القصير على الأقل ، أما على المدى الطويل فيمكنك أن تسيطر على المنتج و أفراد الشركة ، و أن تقوم بالتعديلات الضرورية و لكن بشرط فهم ما يريده الجمهور .

إن عبء ثقيل يقع على عاتق المصممين في التوصل إلى المنتج المطلوب في السوق الجديدة ، كما ينبغي على قوة المبيعات أن تكون قوية بما يكفي لإقناع المستهلكين بأن الشركة لديها ما يريدونه ، ليس هذا هو الوقت المناسب لإحداث تغييرات سطحية و ثانوية في الإدارة ، فقد شعر ستيف روس بشركة وارنر أنه مظطر لتعيين مسئول تنفيذي جديد ، لكن الإدارة لم تصنع التغيير في سوق ألعاب الفيديو ، فالمديرون بحاجة إلى الوقت لكي ينفذون التكييفات اللازمة

مع البيئة المتغيرة . [73] ص 190

### 3.4. الأزمات التسويقية الناتجة عن فشل المنتج

هناك عدة أسباب لفشل المنتجات ، أكثرها شيوعا رداءة التصميم ، أو عدم تلبية التصميم لحاجة السوق ، إلا أن هناك سببا ثالثا يعد الأكثر إشكالية و الأكثر تسببا في حدوث بعض الأزمات التسويقية المخيفة ، يبرز هذا السبب عندما يكون التصميم عمليا و يليي مبدئيا حاجة السوق ، ولكنه يحتوي مع ذلك على عيوب كامنة لا تظهر إلا بعد استخدام المنتج على نطاق واسع لفترة من الوقت ، و تبلغ حالة الذعر ذروتها عندما يتعلق الأمر بمنتجات بها عيوب تشكل تهديدا لصحة و سلامة مستخدميها.

إسم إديسل مرادف لفشل المنتج [17] ص 194 ، فلقد كان أعظم حالة فشل في زمانه ، كانت خطة فورد تقضي بالانتقال من مركزها التاريخي باعتبارها منتجا للسيارات المنخفضة السعر إلى قطاع السيارات المتوسطة الأسعار المريح الذي ظلت جنرال موتورز تهيمن عليه لعقود من الزمان لم تكن أواخر الخمسينات هي الفترة المناسبة لكي تتخذ شركة فورد مثل هذا الخطوة فقط ، بل أن استخدام سيارة فورد أساسية كإطار للمنتج كان سيعود عليها بهامش ربح ضخم ، فكيف كان بمقدورها أن ترفع سعر منتج غير مختلف في جوهره و تجتذب مشتري جنرال موتورز دون أن تتكبد تكاليف عدد و أدوات باهظة ؟

لم ينجح المنتج لكن السبب ليس له علاقة تقريبا باسم العائلة الذي وافق اسم هنري فورد [79] الثاني على مضمض على استخدامه بل كان السبب في الفشل هو فقر التصميم و رداءة الجودة ، علاوة على ذلك فقد كانت سيارة إديسل اشبه بالشريحة الشفافة و ليست سيارة جديدة ، فضلا عن أن تدشينها تم أثناء كساد عام 1958 الأمر الذي أضعف فرص نجاحها أكثر و أكثر .

في وقت سابق لاقت سيارة مبتكرة هي كرايزر إيرفلو ، مصيرا مشابها و رغم أنها كانت تعد نصرا هندسيا لما كانت تتمتع به من إمكانيات جديدة على فترة الثلاثينات مثل الجسم الإيروديناميكي المصنوع بالكامل من الصلب و الفرامل الهيدروليكية على العجلات الأربع ، إلا أن السيارة فشلت لأن المستهلكون لم يقدرها قيمتها الفنية يذاك ، و لو أنها طرحت بعد ذلك التاريخ بسنوات قليلة لكان من المحتمل أن تحقق نجاحا ساحقا.

بالطبع هناك الكثير من المنتجات التي يكون توقيت طرحها مناسباً للسوق ، و مع ذلك تفشل بسبب العيوب الهندسية أو التصميم غير الإقتصادي ، و المثال الكلاسيكي لهذه النوعية من المنتجات هو قلم الحبر الجاف من إنتاج رينولدز [80] ، الذي طرح أول ما طرح في أواخر الأربعينيات ، لقد كانت فكرته رائعة و كان ظهوره إيذاناً بانتهاء عهد متاعب القلم الحبر التقليدي ، وداعاً لزعاجات الحبر و نشافات الحبر و البقع الزرقاء التي تُلطخ جيوب القمصان ، الأكثر من ذلك أنك تستطيع أن تكتب بع تحت الماء ، مثلما تقول الإعلانات أو أدت مسافر على متن الطائرة مثلما تفعل أعداد من المسؤولين التنفيذيين هذه الأيام .

لكن الأقلام الجديدة لم ترق دائماً إلى مستوى المزايا التي زعمت الإعلانات أنها متوفرة فيها، فتدفق الحبر كان غير منظم في الغالب بل كان يتوقف في كثير من الأحيان و راجت في ذلك نكتة تقول أن الأقلام الجديدة هي أداة الكتابة الوحيدة القادرة أن تعطيك 10 نسخ كربون بدون اصل واحد، الأسوأ من ذلك أن الحبر بدا ملطخاً بفعل حرارة اليد البشرية و كان جفافه يستغرق وقتاً طويلاً.

#### 1.3.4. الأزمة التسويقية لسيارة الجيب .

لقد وجدنا في شركة أمريكان موتورز منتجاً فاشلاً تحول بعد ذلك إلى عصب حياة المؤسسة لسنوات كثيرة بعد أن قامت بتتقيحه و إدخال التعديلات عليه ليصبح مناسباً للاستخدام من قبل عامة الناس ، السيارة الجيب .

#### 1.1.3.4. ملخص الأزمة .

ففي أثناء الحرب العالمية الثانية، أصبحت المركبة ذات الأغراض العامة معروفة باسم "جيب" ، لقد كانت هذه السيارة هي المفضلة لدى القوات العسكرية ، فقد خلد إيرني بايل [73] ص196 هذه السيارة المكشوفة غير القابلة للتدمير التي تسع اثنين على أربعة من الجنود ، و يعد رسم بيل مولدن الكاريكاتيري [17] ص195 الذي يصور احد الضباط المضطربين و هو يصوب مسدس ناحية مقدمة سيارته الجيب ليضع حداً لشدائها ، إحدى الصور التي مازالت محفورة في الأذهان لأزمة الحرب ، لقد أحب الأمريكيون السيارة الجيب العسكرية لدرجة أقرب إلى العبادة ، و ما أن وضعت الحرب أوزارها حتى انتعشت تجارة بيع مخلفات الحرب من السيارة الجيب بعد مرور عد أعوام ، طرحت مؤسسة كيسر نموذجاً جديداً معروفاً باسم الجيب المدنية ، اختلف هذا الموديل اختلافاً كبيراً عن السيارة الجيب العسكرية ، إذ كانت السيارة الجديدة أثقل

و أفخم وأكبر ، لكنها احتفظت بالكثير من جاذبية و رونق السيارة الجيب الأصلية ، كما أن خاصية الدفع على العجلات الأربع كانت متوفرة فيها جعلتها مفيدة جدا للاستخدام خارج الطرق المعبدة ، ورغم أنها لم تباع بأعداد كبيرة إلا أنها اكتسبت إتباعا مخلصين بين أولئك الذين يمارسون عملهم بعيدا عن المناطق و الطرق المأهولة ، درست شركة أمريكان موتورز إمكانية شراء جيب عدة مرات أثناء عقد الستينيات لكنها تراجعت في كل مرة ، رغم دفع العلاقة بين رئيس الشركة و إدارة مؤسسة كيسر. [17] ص 198

إلا أن الظروف تغيرت في عقد السبعينيات حيث أصاب الفشل السيارة جيب بسبب إهمال الإدارة و تراجع المبيعات ، فأرادت شركة كيسر أن تتخلص منها ، لقد كان شراء الشركة أمرا بسيطا ، فقد كان كل ما يتوجب عليها فعله تدبير مبلغ 10 مليون دولار نقدا و مبلغ 50 مليون آخر في صورة أسهم في شركة أمريكان موتورز ، و إصدار كمبيالة بقيمة الـ 10 مليون الباقية ، و رغم أن بعض المسؤولين لم يكونوا مستريحين لعملية الشراء لكن ما حدث جعلهم يدركون أن الصفقة كانت أفضل ما يقدم لشركة سيارات معصرة ، فقد كان الإسم التجاري وحده يساوي السعر المدفوع .

#### 2.1.3.4. بذور إنتشال الجيب من الأزمة

بادرت شركة أمريكان موتورز بانتشال جيب من أزمته عن طريق إعادة تصميم كل قطعة فيها تقريبا [9] ص 200، محرك جديد ، جهاز ناقل جديد ، كسوة مقاعد من شركة ليفي ، ألوان حديثة و أدوات و إكسسوارات إضافية ، استمرت السيارات في السوق و لا تزال تلقى رواجاً حتى الآن و لكن ما كان لذلك أن يحدث لولا أن الشركة قامت بإجراء عملية تطوير و تجديد شاملة للمنتج ، لقد كان مثالا جيدا لإهمال واضح في المنتج ، تم التغلب عليه بفضل تفاني الإدارة ، تم طرح موديلات جيب المعاد تصميمها في سوق جائعة ، و لو انها تركتها تموت لكان ذلك عملا إجراميا و أحمقا .

#### 2.3.4. أزمة شركة بروكتر أند جامبل .

من الأمثلة الممتازة للنوع الأخير من المنتجات الفوط الصحية النسائية التي أنتجتها شركة بروكتر و جامبل [81] تحت علامة "ريلبي" التجارية ، لقد استخدم في صناعة هذا المنتج نوعان من الأنسجة الجديدة زادا من قدرة الفوط الصحية على الإمتصاص بدرجة كبيرة مقارنة بالفوط

القطنية ، تم طرح منتج ريلي [73] ص 198 في 1977 و لاقى نجاحا فوريا آنذاك لكن الأخبار السيئة بدأت فيما بعد تفسد ذلك النجاح .

#### 1.2.3.4. ملخص الأزمة

فبطول 1980 بلغ عدد حالات الإصابة بمتلازمة أعراض الصدمة السامة التي تم الإبلاغ عنها لمراكز مكافحة الأمراض في أتلانتا 890 حالة [17] ص 199 في البداية لم يربط أحد بين الإضطراب الصحي و المنتج ،أعتبر وقتها مجرد واحد من الحوادث المحيرة ، غير أن أخصائيي الأمراض الوبائية لاحظوا أن عددا كبيرا من الضحايا كان نساء حائضات ، تتبع الباحثون هذا الخيط و سرعان ما وجدوا أن هناك عنصرا مشتركا في الكثير من الحالات المبلغ عنها و هو استخدام فوط ريلي الصحية تحركت شركة بروكتر و جامبل بسرعة لسحب المنتج من السوق .

رغم أن الصلة كان قد تم إثباتها و رغم مبادرة الشركة بإبداء لرد فعل سريع ، إلا أن العلماء لم يتوصلوا إلى معرفة الأنسجة الجديدة التي عملت على زيادة نمو بكتيريا الصدمة السامة عن طريق سحب المغنسيوم من أجسام السيدات إلا بعد 5 سنوات.

#### 2.2.3.4. مبادرة الشركة لحل أزمته .

لقد أسهمت يفضة شركة بروكتر أند جامبل في إنقاذها من آلام لأزمة غير مدارة ، والواقع أن من الصعب أخذ أي مأخذ على الشركة ، فقد كان المنتج مصمما بشكل جيد بمقاييس الفترة التي تم تطويره فيها ، كما أحسنت السوق استقباله ، كذلك فإن الأدلة التي تربط فوط ريلي بالصدمة السامة تدينها بالكاد ، و كان بإمكان الشركة أن تستفيد من قوة موقفها القانوني ، فلم يتم إثبات أي شيء و بالتالي لم تكن ملزمة بفعل أي شيء.

هذا الأسلوب شائع و خاطيء أيضا في الغالب لكن بروكتر و جامبل بقيامها بتقدير المعلومات المتاحة و استنتاج وجود صلة بين ريلي و الإصابة بالصدمة السامة، اتخذت خطوة صائبة، لا بد أنه كان مؤلما بالنسبة لها أن تسحب من الأسواق منتجا أستغرق الكثير من الوقت و التكاليف و لكنها لو لم تفعل ذلك لعرضت نفسها لتكبد مبالغ باهظة في صورة تعويضات

من جراء الدعاوى القضائية التي كانت سترفع ضدها، بدلا من ذلك ، ارتسمت لبروكترو و جامبل في الأذهان صورة لشركة لا تخشى تكبد الخسائر في سبيل حماية زبائنها .

إن مفتاح معرفة الكيفية التي ستتصرف بها شركة إزاء أزمة ناتجة عن عيب كامن في المنتج يكمن في المسئول التنفيذي الأول، فإذا كان شخصية قيادية واثقة من نفسها و تشعر بالأمان، فسوف يكون رد فعله سريعا و مسئولا، ينبغي بالطبع الاستماع لنصائح المحامين، لكن الدفاع يجب ألا يراوغ ، كما ينبغي على الشركة ألا تلتزم الصمت التام فعبارة "لاتعليق" تعني الجهل و اللامبالاة و فوق ذلك كله الشعور بالذنب في الوقت نفسه ليس من الحكمة أيضا العمل بنصيحة مستشاري العلاقات العامة و اللجوء إلى المكاشفة التامة ، إذ أن من شأن ذلك أن يسهل الأمور كثيرا على محامي الخصوم.

و بالتالي الطريقة الناجحة هي : الوقوف على أوجه الخلل ، و الحد من الضرر ثم دراسة إمكانية إنقاذ المنتج عن طريق إعادة تصميمه فغن تعذر إصلاحه و جب التخلص منه .

#### 3.3.4. نموذج فشل منتج شركة كوكا كولا .

لقد كان فشل منتج تشلنترز نتيجة غير مقصودة لتركيز في غير محله على أهداف خاطئة، أما شركة كوكا كولا [82] فقد هوت نحو الكارثة بعينين مفتوحتين ، هذا أيضا كادت الفروق بين المنتج المعني و المنتجات المنافسة ضئيلة و صعبة القياس ، فالناس يعرفون أنهم يحبون علامة معينة من المرطبات بذا على مزيج من المذاق و الترويح ، و لقد أدركت شركة كوكا كولا في أصعب لحظات مسيرتها أن الناس مرتبطون بمشروبها ارتباطا وجدانيا يفوق في عمقه ما كانت تتصوره الشركة.

#### 1.3.3.4. ملخص أزمة شركة كوكا كولا

كان رُديس شركة كوكا كولا وهو مهندس كيميائي اسمه روبرت و جوزيتا [82] قلقا من أن مشروب كوكا كولا البالغ من العمر 99 عاما أخذ يفقد حصته في السوق على يد بيبسي كولا ، فقد اجتذب مشروب بيبسي الذي كان أحلى مذاقا و أقل غازية ، أعداد كبيرة من المشتريين الشبان الذين لم يعجبهم ذلك الإحساس الحارق الخفيف الذي يخلقه مشروب كوكا كولا في حلقهم ، اتجهت الشركة إلى التركيبة السرية [17] ص 204 التي تم التكتم عليها بحرص شديد زهاء قرن من الزمن ، و في محاولة للتوصل إلى منتج يمكنها من إستعادة مكانتها المسلوبة ، و لكن خلافا

لتشليتز لم تحاول كوكا كولا أن تخفض التكاليف بل أراد جوزيتا أن يضمن خضوع الشركة إدارة حازمة و ألا يؤدي التعلق بالماضي إلى إضاعة نصيب الشركة في السوق.

تم التخطيط لكل شيء بعناية ، و تم الإسراع بباتريك كاديل [82] الذي ساعدت استطلاعات الرأي التي يقوم بها جيمي كارتر [76] على الوصول إلى الرئاسة لكي يقوم باختبار رد فعل الجمهور إزاء تركيبة كوكا كولا الجديدة ، و هكذا طلب من الناس لمدة تزيد على أربع سنوات تذوق عينات اختبارية من مرطبات لا تحمل علامات و أخضع أكثر من 190 ألف [73] ص 203 شخص للاختبارات و قالت الأغلبية أنهم يفضلون المشروب الأمل مذاقا ، كان كل شيء مكتوبا في التقارير و أوضحت اعمدة الأرقام بتفصيل شديد نتائج استطلاع علمي لرأي الجمهور يمكن إجراؤه .

استقر رأي جوزيتا على القيام بلغته الدرامية سوف يتخطى التسويق الإختباري الذي عادة ما يتم إجراؤه لإختبار مدى قبول الجمهور لمنتج جديد ما ، فقد دشنت لتوه مشروب دايت كوك دون تسويق إختباري و حقق نجاحا ساحقا ، كانت الثقة عالية ، مثلما يحدث في الغالب قبل أن تضرب الأزمة لكن الافتراضات الأساسية إذ لم تختبر يمكن أن تفسد أفضل الخطط.

لقد وفرت بحوث السوق أدلة وفيرة على تغير الذوق العام ، و سرعان ما سيعرف المنافسون اخبار أي محاولة لإختبار مشروب كوكا كولا معاد تركيبه و سوف يسارعون باستغلال أي مظهر من مظاهر عدم ثقة الشركة في علامتها التجارية ، و من هنا قررت الشركة إلغاء مشروب كوكا كولا القديم و طرح تركيبة جديدة في أبريل 1985 [73] ص 205 و وسط دعاية كبيرة صنعتها الشركة لنفسها قامت الشركة لنفسها قامت الشركة بإيداع التركيبة التي جعلت منها شركة عالمية في خزانة أحد البنوك و طرحت مشروب كوكا كولا الجديد ، لبعض الوقت بدا أن هذه الخطوة الجريئة قد نجحت ، فقد أظهرت استطلاعات رأي الشركات الخاصة في مايو أن نسبة تأييد الخطوة التي قامت بها الشركة تراوحت بين 53% و 47% [17] ص 204 .

لكن استطلاعات ما قبل طرح المشروب لم تخبر الناس الذين تم إخضاعهم للاختبارات أن تفضيلهم للتركيبة الجديدة يعني أن مشروب كوكاكولا الذي نشدوا عليه سوف يتم إلغاؤه ، أحدثت عقود من الإعلانات التي جعلت كوكاكولا جزءا لا يتجزأ من نسيج الحياة الأمريكية رد فعل صاعق لدى الناس ، فلقد ارتبطت كوكاكولا بالأوقات الجميلة و العلاقات العاطفية القديمة

والأحداث الرياضية و كل الأشياء الأخرى المرتبطة بنمو الحياة الأمريكية ، و الآن تريد الشركة أن تنتزع كل ذلك من ملايين الأمريكيين فكان الإستياء و الرفض هو رد الفعل الطبيعي ، و بدأت المشاعر و العواطف تتبدل ، بحلول اوائل جويلية أظهرت استطلاعات رأي الشركة معدل قبول العلامة التجارية الجديدة هبط إلى 30% [17] ص 204.

#### 2.3.3.4. رد فعل شركة كوكا كولا لحل الأزمة

كان رد فعل الشركة المبدئي هو ترك الأزمة دون إدارة [73] ص 206، و طلبت موزعيها الإنتظار و التريث قليلا ، على أمل ان تثبت التركيبة الجديدة وجودها و ترسخ أقدامها في السوق ، لم تظهر الاستقصاءات التي تمت قبل طرح المذتج الجديد أن الناس يفضلون المشروب الأهل مذاقا ؟ تلا عدم الأداء هذا متمثلا في عدم حسن عرض الاختيار على أفراد البحث الإنكار، لا يمكن أن نكون نحن على خطأ هذا ما قاله المسئولون التنفيذيون بشركة كوكا كولا إن لدينا البيانات يحتمل ألا يكون هناك عيب في المذتج و لكن المشكلة هي كيف توائم مع السوق فقد حل مشروب الكوك الجديد محل شيء ظل موجودا لعقود من الزمان و اكتسب قوة دفع خاصة به .

شكل المستهلكون جماعات مطالبة بعودة الكوكا كولا القديمة قام آخرون بتكديس صناديق من المنتج القديم ، و كتبت أغنيات تخاطب الشركة : " فقط أعيدوا لنا مذاق الكوكاكولا" أما وسائل الإعلام فقد أعجبتها الجدل الدائر على الساحة فراحت تزيد نيران الاستياء اشتعالا.

حاولت الشركة تهدئة الموقف و لكن الموزعين طالبوها باتخاذ إجراء حاسم ، محذرين من خطر التخلف عن بيبسي كولا [83] بسبب مشاعر الغضب السائدة ، في جويلية و بعد طرح مشروب الكوكا الجديد باشهر قليلة و لكن قبل أن يفلت زمام الأمور تماما ، فجرت الشركة مفاجأة ، سوف يتم الإبقاء على التركيبة الجديدة و إحياء الكوكاكولا القديمة تحت إسم كوك كلاسك ، تم إتخاذ القرار بسرعة و بدون وضع خطط إعلان أو تسويق تفصيلية بناء على تحذيرات الموزعين و الشعور الداخلي لمسؤولي كوكا كولا التنفيذيين بأن السوق آخذة في الإنسلاخ أو التقلت من يد الشركة.

لقد تطلب اتخاذ مثل هذا القرار في خضم الأحداث الملتهبة وجود رجل رابط الجأش على القمة ، رجل لديه من الثقة ما يمكنه من التراجع عن خطأ ما ، لقد واجه روبرتو جوزيتيا الواقع

و تحول إلى الاتجاه المعاكس قال بعض المشككين أن شركة كوكا كولا خطت لإملاك تركيبتين طول الوقت و أن التوقف عن إنتاج الكولا القديمة كان حيلة لجذب الانتباه لها ، أما العاملون ببواطن الأمور في الشركة فيقولون أن مثل هذا المخطط لم يوجد أبدا و ان الواقعة أحدثت ضررا بالغا تنتفي معه إمكانية حدوثها بشكل طوعي اختياري ، قال دونالد كيوج رئيس شركة كوكا كولا: " لقد كانت تجربة قاسية" [17] ص 207

لقد تصرف مديرو شركة كوكا كولا بغطرسة عندما أقدموا على نبد المنتج الذي ظل يحمل الشركة على أكتافه قرابة القرن من الزمان ، قبل أن يختاروا بديله في السوق و لم تكن لديهم خطة للتعامل مع الفشل ، فقد كانت كل الأنظمة معدة و جاهزة لترويج الكوكا الجديدة وذلك إعتقادا من الإدارة أنه سيحقق نجاحا لو كثفت حملتها الترويجية ، فلما أحجمت السوق ، ترددوا في إتخاذ إجراء على أمل ان تتحسن الأمور ، و لكن يحسب لهم أنه عندما بات من الواضح تماما أنهم ارتكبوا عملا أحمق ، تحركوا بسرعة و أعادوا التركيبة القديمة بعد فشلهم في تحقيق هدفهم المتمثل في نقل تراث كوكا كولا على المنتج الجديد.

تعاملت الإدارة مع فشل المنتج المبدئي بالإتصال بالعملاء و التعرف على المشكلة والتجاوب السريع ، و لو ترددت لربما لقيت نفس مصير شركة تشليتز او روبنز لم تكن شركة كوكا كولا مستعدة لمواجهة الأزمة لكن جوزتيا و موظفيه ظلوا في حالة يقظة و ترقب ، و ذلك جانب حيوي في الإدارة الجيدة للأزمات التسويقية.

في نهاية المطاف أدارت شركة كوكا كولا الأمور بصورة معقولة ، فالقدرة على إبداء رد فعل شجاع و سريع حينما يتم رصد بوادر الفشل هي التي تصنع من مديري الأزمات أبطالاً.

### خلاصة الفصل الرابع

من خلال ما سبق حاولنا عرض أهم التجارب التي مرت بها أكبر الشركات العالمية ، في مواجهة أزماتها التسويقية ، فقد كانت نهاية الأزمة إما بانتصار عليها و درس للمستقبل وإما فشل في الحل و زوال الشركة و خروجها من السوق ، و في كلتا الحالتين فإن الخروج من الأزمة هو بذرة لدخول تجارب جديدة فوق أرضية التجارب السابقة و التي نستخلص منها مايلي:

أن أسلوب الشركة في العمل قد يكون هو سبب الأزمة التسويقية و بالتالي فإنه لا يوجد أسلوب واحد صالح لكل زمان و مكان و إنما على المؤسسة أن تكون مرنة و تغير أسلوبها و تأقلمه حسب متطلبات التغير الحاصل.

يجب على المؤسسة أن تطرح على نفسها السؤال كيف يمكن المحافظة على ربحية المؤسسة في الوقت الذي ترتفع فيه الضغوط الاجتماعية و يزداد عدد الأفراد الذين يرفضون هذا النوع من المنتجات؟ و كيف يمكن البقاء و الاستمرار في ظل الظروف و المعطيات المذكورة؟ و المطلوب هو تصميم أو تحديد إستراتيجية تسويقية ملائمة للإجابة على السؤال السابق أي أن الإستراتيجية التسويقية المطلوب تصميمها هي إستراتيجية الاستمرار و البقاء في السوق و بالتالي تستطيع الشركة الخروج من أزمتها اللجوء لخبراء و سلطات ترى أنه من الممكن أن تقدم لها يد المساعدة .

كما نستخلص مدى تهديد التحولات السوقية المفاجئة ، الشركات بالزوال و في بعض الأحيان تكون السرعة التي يمكن أن تنسل بها سوق ما من بين أصابعها باعثة على الدهشة ، و بالتالي على المؤسسة أن تكون أسرع في اتخاذ قراراتها ، و تحمل المخاطرة ، رغم أنها مهددة بإمكانية الانهيار و الزوال من السوق لكن يمكن لتغيير بسيط أو جذري أن يكون بذرة لحل ينقل المؤسسة من الانهيار إلى الوقوف بقوة و العودة للمنافسة .

كما وجدنا أن التحولات التي تطرأ على الأسواق لا تقتصر فقط على منتجات معينة وإنما تمس كل القطاعات و الخطوط الإنتاجية حيث لا حظنا من التجارب السابقة أن الكثير من الشركات تتعرض لتغيرات سوقية مفاجئة ، لكن البعض يكون مهيبًا للتعامل معها ، بينما لا يكون البعض الآخر كذلك.

بالتالي الطريقة الناجحة هي : الوقوف على أوجه الخلل ، و الحد من الضرر ثم دراسة إمكانية إنقاذ المنتج عن طريق إعادة تصميمه فإن تعذر إصلاحه و جب التخلص منه . كما يجب أن تستشعر الشركة المتاعب قبل أن تهب بوقت طويل و تتصرف بناء على أدلة واضحة حتى إن لم تكن كاملة.

## الفصل 5:

### دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية.

سنحاول من خلال آخر فصل من هذه الدراسة، تحليل و دراسة الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية حيث سنقف على موقع إدارة الأزمات التسويقية في هذه المؤسسات وواقع إجراءات التخطيط لتوقي الأزمات التسويقية فيها كما سنحاول الكشف عن طبيعة العوامل والأسباب التي من الممكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة تسويقية.

تم صياغة 23 سؤالاً ضمن قائمة استقصائية تتعلق في مجملها بقياس مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتوقي و إدارة الأزمات التسويقية التي تمثلها نسبياً العينة محل الدراسة.

و لأجل ذلك قصدنا مجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تنتمي إلى قطاع الإنتاج، وتم إختيارنا لهذه المؤسسات على أساس نشاطها التسويقي لبيع منتجاتها، فوزعنا على تلك التي قبلت المساهمة في التعاون معنا لإجراء الدراسة، قائمة استقصائية على العاملين بالقسم التسويقي إن وجد و إن لم يوجد فعلى العاملين في القسم التجاري، بعد أن تم عرض القائمة الاستقصائية على الأستاذ المشرف، و بناء على ملاحظاته حاولنا إجراء بعض التعديلات على الأسئلة حيث وضعت في صورتها النهائية و توزيعها بعد ذلك.

وقبل أن نخوض في دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية سنحاول تقديم هذه الأخيرة :

- مؤسسة فينوس: أنشئت سنة 1981 ، تحت الاسم التجاري مخابر فينوس ، و هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، تقع في المنطقة الصناعية باو لاديعيش ولاية البلدية ،

تحتوي على وحدتين عصريتين ، مختصة في تطوير إنتاج و بيع المستحضرات التجميلية و العطور.

- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE : هي مؤسسة للصناعات الإلكترونية السمعية و البصرية يقع مقرها بولاية سيدي بلعباس ، لديها شبكة تجارية تمتد على جميع أنحاء القطر الوطني بنقاط بيع و وحدات خدمات ما بعد البيع ، تطمح للريادة على المستوى الوطني و إحتلال أكبر قطاع سوقي.

- مجمع بيمو Biscuitrie Moderne : أنشئ المجمع سنة 1984 في المنطقة الصناعية لبابا علي ولاية الجزائر ، في إطار سياستها لتجزئة نشاطها الإنتاجي أنشأ المجمع عدة خطوط إنتاجية تتمثل في :

- وحدة إنتاج الشكولاتة و التي تحتل الريادة على المستوى الوطني .
- وحدة تحويل و معالجة الكاكاو و هي الوحيدة من نوعها على المستوى الوطني و التي تقوم بتمويل الوحدات الإنتاجية للمجمع و كذا المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال كما يوجه جزء هام من إنتاجها للتصدير.
- وحدة صناعة القوفاير .
- وحدتي إنتاج البسكويت و الذي ينافس أقوى العلامات الموجودة في السوق.
- وحدة إنتاج الحلوى .

يمتلك المجمع شبكة توزيع تضمن بيع منتجاتها و تمويل وحداتها و المؤسسات عبر التراب الوطني ، كما يعتزم المجمع ضمن إستراتيجياته المستقبلية غدخال عدة خطوط إنتاج أخرى بما يضمن له الريادة في السوق و إيجاد اسواق خارجية للتصدير.

- مؤسسة صوادات للمنظفات : مؤسسة ناشئة تقع بالمنطقة الصناعية لبابا علي ، لإنتاج مواد التنظيف ، دخلت حديثا للسوق تحاول أن تجد لنفسها موقعا بين العديد من المؤسسات المختصة في هذا المجال لتقف فوق أرضية صلبة تسمح لها بالمنافسة .

- مؤسسة ترافل : مؤسسة صناعة مشتقات الحليب ، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية البليدة ، تحلّ الريادة في سوق صناعة مشتقات الحليب و تنافس العديد من العلامات الأجنبية التي تنشط في المؤسسات الجزائرية .

- مؤسسة lad pharma

(laboratoire algérien de développement pharmaceutique) وهي مؤسسة مختصة في إنتاج المستحضرات الطبية و الأدوية الصيدلانية ، تقع في المنطقة الصناعية بأولاديعيش ولاية البليدة .

- مؤسسة موبينكس لصناعة الستائر ، هي مؤسسة جزائرية تقع بالمنطقة الصناعية بأولاديعيش ولاية البليدة ، تختص بصناعة الستائر ، تتهج سياسة تجارية تسويقية تحاول بها الوصول بمنتجاتها للريادة في هذا القطاع السوقي .

- مؤسسة بينفو و bingo لصناعة مواد التنظيف تقع في دائرة بوقرة ولاية البليدة ، و هي مؤسسة أنشئت حديثا ، تعتمد على تقنيات تسويقية حديثة لتحديث الفرق بينها و بين المؤسسات المنافسة لها في السوق .

- مؤسسة B.M.S.Electronic و هي مؤسسة تقع في ولاية الجزائر ، تنشط في قطاع الصناعات الإلكترونية .

- مؤسسة قهوة بخاري الواقعة في المنطقة الصناعية لبوفاريك ولاية البليدة ، و التي تعد من أقدم المؤسسات التي تنشط في هذا المجال ، و قد مرت بعدة تحولات و تجارب إلى أن وصلت لشكلها الحالي ، حيث تعتمد على أساليب تجارية حديثة و إستراتيجيات تسويقية مدروسة للسماح للمؤسسة أن تكون في مستوى المنافسة .

و قد حاولنا إعداد قائمة استقصائية ، تضم مجموعة من الأسئلة التي رأينا أن الإجابة عليها تمكننا من دراسة و تحليل موضوع بحثنا هذا ، و قد اتبعنا في ذلك طرح أسئلة بسيطة التركيب اللغوي ليصل معناها إلى جميع مستويات الموظفين في المؤسسات محل الدراسة ، فقمنا بإعطاء لكل سؤال إمكانية الإجابة عليه وفق اختيارات يقوم المجيب بالتشطيب في خانة الاختيار الذي يراه مناسبا .

وقد سلمنا 100 قائمة استقصائية على (10) مؤسسات وافقت على مساعدتنا في إجراء الدراسة، فأرجعت لنا (96) قائمة أي بنسبة عائد مقداره (96%) و الملحق رقم 01 يضم نموذج للقائمة الاستقصائية الموزعة على أفراد العينة.

بعد استعادة القوائم الاستقصائية الموزعة حاولنا القيام بتجميع الإجابات التي حملتها ثم تصنيفها و تقسيمها و دراستها ثم تحليلها و استخلاص النتائج منها و هو ما تضمنته المباحث والمطالب و الفروع الخاصة بهذا الفصل حيث يضم:

- 1- إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات المدروسة.
- 2- نظام معلومات الأزمات في المؤسسات و التوقي من الأزمات.
- 3- تقييم قدرة المؤسسات محل الدراسة على مواجهة الأزمات التسويقية.

### 1.5. إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة.

نحاول السعي في هذا الجزء للوصول إلى موقع إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة و مدى إيلائها الأهمية لوجود فريق لإدارة الأزمات التسويقية، و إلى أي حد تدخل خطط إدارة و توقي الأزمات التسويقية في إستراتيجية المؤسسة و كيفية تفاعل الموظفين العاملين في المؤسسة مع هذه الخطط.

تتضمن مطالب و فروع هذا المبحث ملخص مستخرج من واقع الإجابات التي أمكن الحصول عليها الواردة في القائمة الاستقصائية و هذه الإجابات تتعلق بالأسئلة من 01 إلى 09 حيث يضم:

- الإجابات على السؤال الأول ، الخاص بمدى دخول إدارة الأزمات التسويقية في الاعتبار في إطار إستراتيجيات المؤسسة .
- الإجابات المرتبطة بالسؤال الثاني المتعلق بوجود فريق إدارة الأزمات التسويقية أو عدمه في المؤسسة.
- الإجابات المتعلقة بالأسئلة من 03 إلى 06 الخاصة بالتخطيط لإدارة و توقي الأزمات التسويقية و الأطراف المعنية بالاشتراك في صياغتها.

### 1.1.5. موقع إدارة الأزمات التسويقية في إستراتيجيات المؤسسات محل الدراسة .

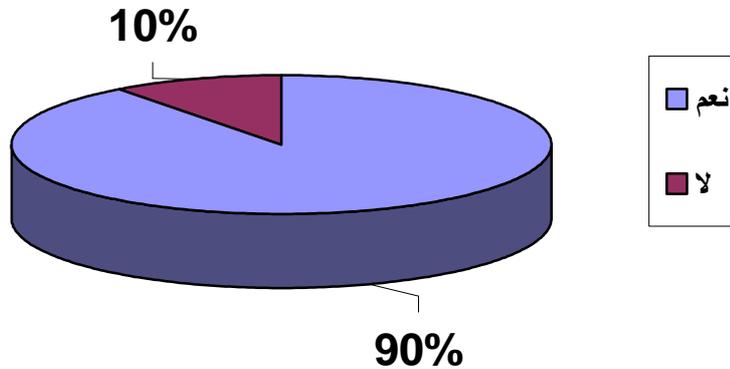
جمعنا في هذا المطلب إجابات للسؤال الأول المرتبط بمدى دخول إدارة الأزمات التسويقية في الاعتبار في إطار إستراتيجيات المؤسسة، من وجهة نظر الموظفين في قسم التسويق أو التجارة في المؤسسات محل الدراسة.

ورد السؤال المراد به معرفة مدى دخول إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية بالصيغة التالية :

- هل تدخل إدارة الأزمات التسويقية في الاعتبار في إطار إستراتيجيات المؤسسة؟  
و ملخص الإجابة بنعم أو لا سنحاول تبينه من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم 01: ملخص الإجابات عن السؤال الأول في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	86	90%
لا	10	10%
المجموع	96	100%



الشكل رقم 13 : ملخص الإجابات عن السؤال الأول

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن 86% من أفراد العينة محل الدراسة قد أجابوا بأن إدارة الأزمات التسويقية تدخل في الاعتبار في إطار إستراتيجيات المؤسسة و هذا ما يعتبر بالجديد حيث أن وضع إستراتيجية تسويقية تأخذ بعين الاعتبار ظروف المنافسة، السوق

والمنتج بالإضافة إلى الأزمات التسويقية المحتملة ، و هذا من شأنه أن يعطي قوة للمؤسسة في توقي الأزمات التسويقية و مواجهتها إن حدثت .

أما 10% الباقية من العينة و التي قد أجابت على سؤالنا بلا ، فهي إما عناصر من العينة المدروسة التي لا تدخل إدارة الأزمات التسويقية في إستراتيجياتها لكن تعد لها خطط فرعية في حال ما إذا حدث و أن وقعت المؤسسة في أزمة تسويقية تقوم باستخدامها في حينها ، أو عناصر أخرى تعتبر أنه لا يوجد حاجة لإدخال إدارة الأزمات التسويقية في الاعتبار في إطار إستراتيجياتها كعنصر بحد ذاته بل أن كل إستراتيجية المؤسسة بمختلف أقسامها تحمل في طياتها حلول لإدارة الأزمة التسويقية إن وقعت .

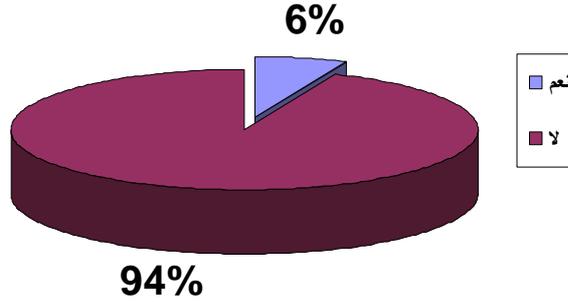
### 2.1.5. مدى أهمية وجود فريق إدارة الأزمات التسويقية من منظور العينة المدروسة.

في محاولة منا لمعرفة ما إذا كان يوجد لدى المؤسسة فريق لإدارة الأزمات التسويقية أم لا طرحنا السؤال الخاص بذلك وقد جزءنا السؤال إلى شطرين على النحو التالي:

- هل يوجد لدى المؤسسة فريق لإدارة الأزمات التسويقية ؟
- هل يتعلق الأمر بهيكل دائم أو لجنة؟
- و نحاول تلخيص الإجابات ضمن الجدول أدناه:

#### الجدول رقم 02 : ملخص الإجابات عن السؤال الثاني في القائمة الاستقصائية

النسبة %	العدد	الخيارات	
00%	00	هيكل دائم	نعم
06%	06	لجنة	
94%	90	لا	
100%	96	المجموع	



الشكل رقم 14 : ملخص الإجابات عن السؤال الثاني

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها فإن 94% من أفراد العينة قد أجابوا بعدم وجود فريق لإدارة الأزمات التسويقية في المؤسسة و هذا ما نحاول تفسيره حسب رأينا في أن فهم عناصر العينة بأن تكوين فريق لإدارة الأزمات التسويقية يعني وجود فريق شغله الشاغل هو إدارة الأزمات و بالتالي نستنتج من الإجابات أنه حتى لو كان هناك فريق للإدارة الأزمات التسويقية في المؤسسة فهو غير معن أو غير معروف من قبل كل العاملين بها و هذا لأن مهمة إدارة الأزمات تقتصر على الإدارة العليا للمؤسسة، مما يدل على وجود خلل في الاتصال بين من يخطط و بين من ينفذ أو من يمكنه المساهمة في عملية التخطيط، كما يدل على تهميش متخذ القرار لباقي العاملين و عدم إدخالهم في فريق إدارة الأزمات التسويقية رغم أنهم العنصر الأكثر أهمية في رصد إشارات الإنذار المبكر للأزمة و بالتالي من المهم أن يكونوا على علم بوجود الفريق في المؤسسة من هم أعضاؤه و كيفية الاتصال بهم حال الشك بوجود إشارة تدذر بخطأ أو مشكل قد يؤدي إلى حدوث أزمة.

أما 06% من العينة التي كانت إجاباتهم بنعم و أن الأمر يتعلق بلجنة هم أفراد الإدارة العليا من قسم التسويق أو قسم التجارة الذين هم أعضاء في فريق إدارة الأزمات التسويقية و الذين لهم وظائف أخرى في المؤسسة ضمن تخصصاتهم و لكن ينتمون للفريق.

نلمس من خلال الإجابات أن هناك قصورا في فهم دور فريق إدارة الأزمات التسويقية، فإما أن نجد أن المؤسسة لديها فريق لكن يقتصر على الإدارة العليا أو لجنة تكون وقت الأزمات فقط و جهل باقي الموظفين معنى و دور وجود الفريق و بالتالي لو حدثت أزمة سيكون هناك خلل في التنسيق بين جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم و هذا لعدم تحضيرهم و تدريبهم

لمثل هذه المواقف، و إما نجد أن المؤسسة ليس لديها فريق لإدارة الأزمات التسويقية و إذا حدثت أزمة فإما أن تشكل خلية أزمة مؤقتة ينتهي دورها بانتهاء هذه الأخيرة أو تستجد بمختصين في إدارة الأزمات التسويقية من خارج المؤسسة.

### 3.1.5. كيفية التخطيط للأزمات التسويقية في المؤسسات من منظور العينة

#### المدرسة .

في هذا المطالب نحاول معرفة كيف يتم التخطيط للأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، و ما هي أنواع الأزمات التسويقية التي تقوم بالتخطيط لها و من هم الأطراف المتخذين في الاعتبار في هذه الخطط و من المعني بالاشتراك في صياغتها ، و لهذا قمنا بطرح أربعة أسئلة تدور حول هذه النقاط ، و تتمثل هذه الأسئلة في السؤال الثالث ، الرابع ، الخامس و السادس من القائمة الاستقصائية ، و التي سيتم دراسة و تحليل الأجوبة من خلال الفروع الأربعة التالية :

الفروع الأول: نوع الأزمات المخطط لها من طرف عينة الدراسة.

الفروع الثاني: مدى وجود خطط مكتوبة في العينة المدرسة

الفروع الثالث: الأطراف المتخذة في الاعتبار في خطط الأزمات التسويقية في المؤسسات المدرسة.

الفروع الرابع: الأطراف المعنية بصياغة خطط إدارة الأزمات التسويقية في العينة محل الدراسة.

### 1.3.1.5. نوع الأزمات المخطط لها من طرف عينة الدراسة.

من خلال السؤال الثالث نحاول أن نقترح بشكل تطبيقي من واقع إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية المكونة للعينة محل الدراسة حيث نسعى إلى معرفة أنواع الأزمات التسويقية التي تضع المؤسسة احتمال وقوعها و بالتالي تخطط لمواجهتها أو تفاديها لذلك حاولنا صياغة السؤال بالشكل التالي و الإجابة تكون بنعم أو لا:

- هل تقوم مؤسستك بالتخطيط لما يلي:

1- الاستيلاء على العلامة التجارية ؟

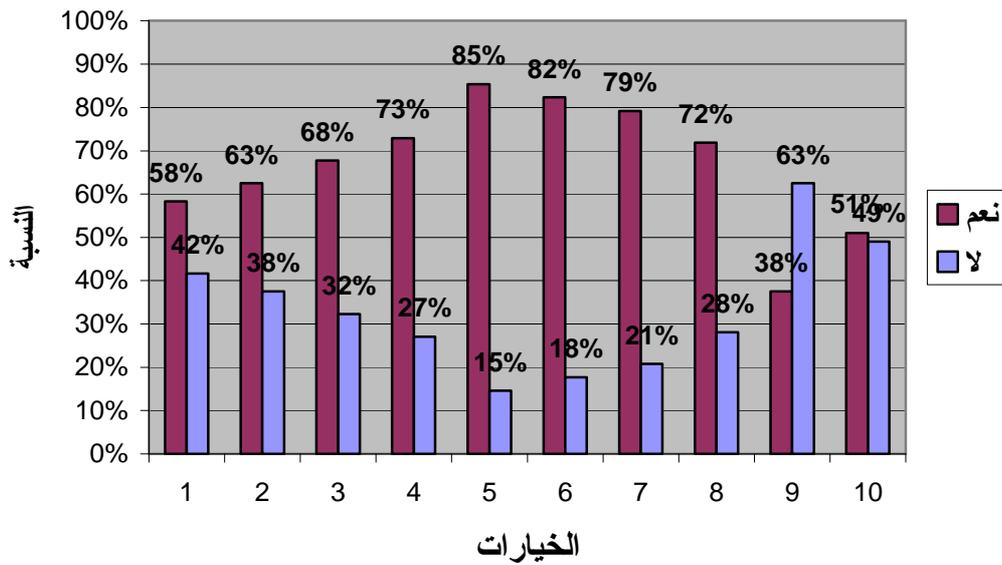
2- التحولات السوقية المفاجئة ؟

3- فشل المنتج ؟

- 4- هجوم من المنافسين متعلق بسرقة الأفكار و المعلومات؟  
 5- عيوب في المنتجات ؟  
 6- حدوث تسممات من إستعمال المنتج ؟  
 7- تقليد علامة أو فكرة المنتج ؟  
 8- التخريب أو العبث بالمنتج داخل المؤسسة ؟  
 9- التخريب أو العبث بالمنتج خارج المؤسسة ؟  
 10- الإشاعات المغرضة التي تهدف إلى الإساءة للعلامة التجارية ؟

الجدول رقم 03 : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
42%	58%	40	56	1
39%	63%	36	60	2
32%	68%	31	65	3
27%	73%	26	70	4
15%	85%	14	82	5
18%	82%	17	79	6
21%	79%	20	76	7
28%	72%	27	69	8
62%	38%	60	36	9
49%	51%	47	49	10



الشكل رقم 15 : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث

تلقينا النسب الأكبر للإجابة بنعم على أنواع الأزمات التسويقية من خلال نتائج الإجابة على السؤال نلاحظ أن نسب التخطيط لكل نوع من أنواع الأزمات التسويقية الموضحة في الجدول أعلاه تتقارب فيما بينها و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تخطط لمواجهة العديد من أنواع الأزمات التسويقية أو كلها، أما الباقي فلم يجيبوا على أي خيار من الخيارات وهذا لنفيهم وجود خطط لإدارة الأزمات التسويقية أو التوقي منها في المؤسسة المنتمين لها وأنها تخطط للأزمات التسويقية ولكنها خطط ضمنية غير معلنة ولكنها تدرج ضمن النشاط المعتاد للمؤسسة حيث يجهل على أي نوع من أنواع الأزمات التسويقية هي موجهة.

نعتبر هذه النسب مقبولة بصفة عامة، حيث من غير المعقول أن لا تقوم مؤسسة مهما كان نشاطها و موقعها في السوق أن لا تخطط على الأقل لنوعين أو ثلاثة من أنواع الأزمات التسويقية بما يسمح لها بمواجهة المنافسة في السوق.

#### 2.3.1.5. مدى وجود خطط مكتوبة في العينة المدروسة

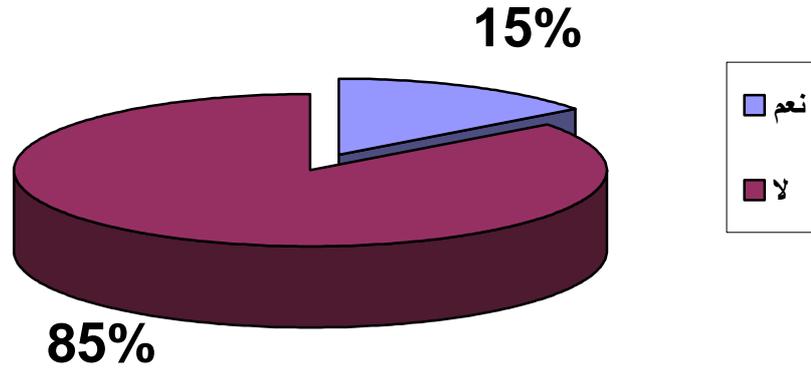
نحاول السعي في هذا الفرع إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات عينة الدراسة، تقوم بكتابة خطط الأزمات ، إدارة الأزمات التسويقية، و هذا لما لكتابة الخطط بصفة عامة من أهمية في أن وجود خطة مكتوبة يسهل التقيد بها و عدم الحيداد عن نقاطها كما تسهل عملية نشرها بصفة موحدة حيث تصل بنفس الشكل و المضمون على جميع أعضاء المؤسسة دون زيادة أو نقصان مما يسمح بمناقشتها و تعديلها و الرجوع إليها متى تمت الحاجة إلى ذلك، و لهذا قمنا بطرح السؤال بالشكل التالي:

- هل توجد خطة مكتوبة لمواجهة الأزمات التسويقية ؟

بعد استلام الإجابات و تصنيفها قمنا بإفراغها في الجدول ثم مثلناه في الشكل أدناه :

#### الجدول رقم 04 : ملخص الإجابات عن السؤال الرابع في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	14	15
لا	82	85
المجموع	96	100



الشكل رقم 16 : ملخص الإجابات عن السؤال الرابع

يعتقد 85% من أفراد العينة أن المؤسسة المنتمين لها لا تمتلك خطة إدارة الأزمات التسويقية مكتوبة أو معلنّة، وهو أمر غاية في السوء، وهذا انطلاقاً مما توصلنا إليه في الفصول السابقة من دراستنا هو أنه على المؤسسة أن تعد خطة إدارة الأزمات التسويقية مكتوبة و معلنّة لجميع أعضاء فريق إدارة الأزمات التسويقية وأن يقوم هؤلاء بنشرها وتدريب عناصر المؤسسة عليها، ليتم معرفة دور كل عنصر في المؤسسة أثناء حدوث الأزمة كل حسب وظيفته و مجال تخصصه، وهذا الاعتقاد يفسر بعدم وجود خطة أصلاً أو قد يفسر بوجود خطة لكنها غير معلومة لدى هؤلاء و في كلتا الحالتين فإن الخطة إن كانت غير مكتوبة أو مكتوبة وغير معلنّة ليعرفها و يفهمها الجميع فإن وجودها مثل عدمه.

و يرى 15% من أفراد العينة أن هناك خطة إدارة الأزمات التسويقية موجودة ومكتوبة، لكن نضن في الغالب أن أصحاب هذه الإجابة هم الشاغلين لمنصب مدير قسم التسويق أو العاملين به، و هو ما يجعلنا نجزم بوجود مشكل سوء الاتصال و خلل في درجة التنسيق وإشراك كل المسد تويات التنظيمية في المؤسسة لرسم خطط إدارة الأزمات التسويقية أو على الأقل العلم بها و فهمها و المشاركة في تنفيذها.

### 3.3.1.5. الأطراف المتخذة في الاعتبار في خطط الأزمات التسويقية في المؤسسات المدروسة.

في هذا الفرع نحاول معرفة من هي الأطراف المتخذة بعين الاعتبار في خطط الأزمات التسويقية ، أي الأطراف التي قد تشكل خطر على المؤسسة و بالتالي يجب عليها التخطيط لمواجهة الخطر المحتمل حدوثه بسبب هذه الأطراف ، لهذا قمنا بصياغة سؤالنا على النحو التالي ، حيث طلبنا الإجابة على كل طرف بنعم أو بلا مع ترتيب الأطراف حسب درجة الأهمية :

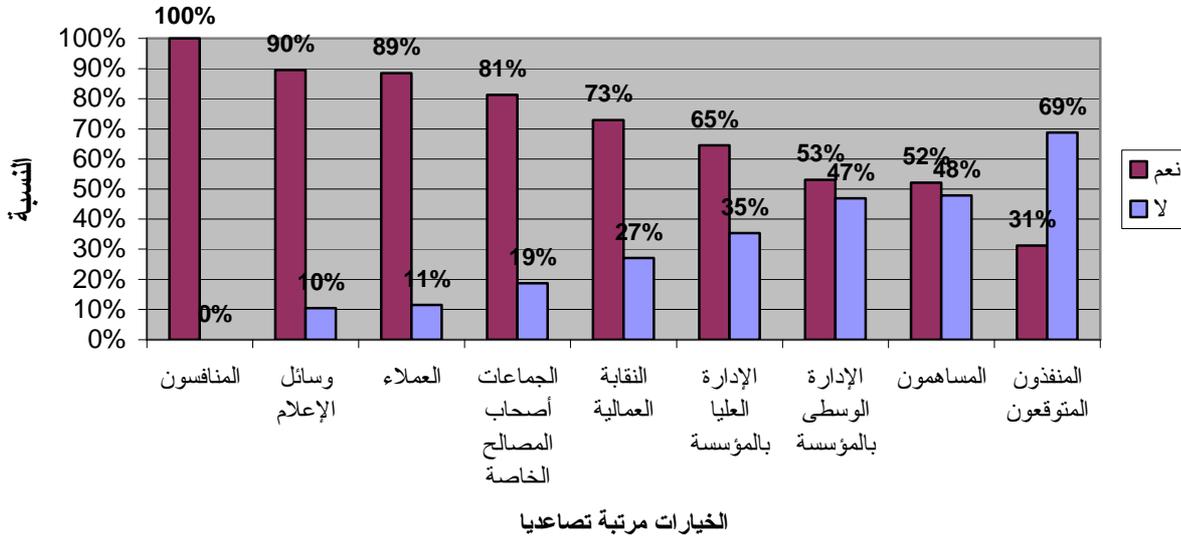
1. - أي الأطراف التالية قد أخذ في الاعتبار في خطط الأزمات التسويقية في مؤسستك ؟  
رتب هذه الأطراف حسب درجة الأهمية تصاعديا بكتابة الرتبة عدديا.

- |                                    |                              |                             |             |
|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 1. العملاء ؟                       | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 2. المنافسون ؟                     | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 3. الجماعات أصحاب المصالح الخاصة ؟ | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 4. الإدارة العليا بالمؤسسة ؟       | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 5. الإدارة الوسطى بالمؤسسة ؟       | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 6. النقابة العمالية ؟              | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 7. وسائل الإعلام ؟                 | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 8. المساهمون ؟                     | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |
| 9. المنفذون المتوقعون ؟            | نعم <input type="checkbox"/> | لا <input type="checkbox"/> | الرتبة..... |

بعد أن حصلنا على الإجابات قمنا بإعداد الجدول التالي و الذي يمثل عدد الإجابات بنعم و نسبها إلى مجموع الإجابات:

الجدول رقم 05 : ملخص الإجابات عن السؤال الخامس في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الترتيب	الخيارات
لا	نعم	لا	نعم		
0%	%100	0	96	01	المنافسون
10%	%90	10	86	02	وسائل الإعلام
11%	%89	11	85	03	العملاء
19%	%81	21	78	04	الجماعات أصحاب المصالح الخاصة
27%	%73	26	70	05	النقابة العمالية
35%	%65	34	62	06	الإدارة العليا بالمؤسسة
47%	%53	45	51	07	الإدارة الوسطى بالمؤسسة
48%	%52	46	50	08	المساهمون
69%	%31	66	30	09	المنفذون المتوقعون



الشكل رقم 17 : ملخص الإجابات عن السؤال الخامس

من خلال النتائج المفرغة في الجدول الممثلة في الشكل البياني أعلاه، توضح لنا أن ما نسبته 100% تعتقد أن المنافسون هم أكثر الأطراف المخوذين في الاعتبار بالدرجة الأولى في خطط إدارة الأزمات التسويقية للعيذة محل الدراسة و هذا نفسره بأن المؤسسات تحتاط لأن تكون الأزمات التسويقية التي قد وقعت فيها أو التي من المحتمل أن تقع فيها، سببها المباشر أو غير المباشر المنافسون الذين يريدون تحطيمها، ثم يأتي في الدرجة الثانية وسائل الإعلام بنسبة 90% حيث أن لهذه الأخيرة تأثير مباشر و قوي على الرأي العام و بالتالي أي خبر أو إشاعة قد تؤدي بالمؤسسات إلى الانهيار و فقدان المتعاملين معها أو اهتزاز موقفها في السوق على أقل تقدير، ونسبة 89% للعملاء حيث هم محرك المؤسسة فبدون عملاء لا تستطيع الاستمرار لكن رغم ذلك

جاء العملاء في المركز الثالث من حيث الأهمية في أخذهم بعين الاعتبار في خطط الأزمات التسويقية و هذا ما نعتبره منطقيا لأن الأزمات المنجزة عن مشكل مع العملاء قليل الحدوث وهذا لأن المشكل ممكن أن يحدث مع عميل أو اثنين و ليس مع كل العملاء كما أن المؤسسة يمكن أن تغطي ذلك بعملاء آخرين إضافة إلى أن المصالح المشتركة بين العملاء والمؤسسة تجعل من الطرفين في الغالب شركاء لمواجهة الأزمات التسويقية لحماية مصالحهم لأن تظمر المؤسسة يعني بالضرورة تظمر مصالح العملاء، ثم بنسبة 81% للجماعات أصحاب المصالح الخاصة، وهي الجماعات التي لديها مصالح خاصة مع المؤسسة كالجمعيات والنقابات و الجماعات المحلية التي تستفيد من دعم المؤسسة لنشاطاتها ماديا و بالمثل تستفيد المؤسسة من تدعيم هذه الجماعات لها من خلال الترويج لمنتجاتها في المحافل و المناسبات. ثم تأتي النقابة العمالية في خامس اعتبار حيث أن الأزمات التسويقية الراجعة لمشاكل سببها عدم رضا العاملين في المؤسسة مما يعطل النشاط التسويقي للمؤسسة خاصة في التوزيع قد يؤدي إلى تهديد استمرار المؤسسة و قد يحملها خسائر عالية التكلفة و بالتالي تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار النقابات العمالية كطرف في خطط الأزمات التسويقية لتوقي الخطر الناجم عن عدم رضاها، أما باقي الأطراف المتمثلين في الإدارة العليا بالمؤسسة و الإدارة الوسطى و المساهمون و مجلس الإدارة و المنفذون المتوقعون فيأتون في آخر الاعتبارات و هذا لأن الخطر الممكن الصدور عنهم قليل لأن مصالحهم هي ذاتها مصالح المؤسسة و في الغالب هم المخططون لإدارة الأزمات التسويقية و التوقي منها.

#### 4.3.1.5. الأطراف المعنية بصياغة خطط إدارة الأزمات التسويقية في العينة

##### محل الدراسة.

لأهمية معرفة من هي الأطراف المعنية بالاشتراك في صياغة خطط إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، حاولنا طرح السؤال التالي:

- من هي الأطراف المعنية بالاشتراك في صياغة خطط إدارة الأزمات لديك؟ رتب هذه

الأطراف حسب درجة الأهمية.

1. المدير العام؟
2. المدير المالي؟
3. المدير القانوني؟
4. مدير العلاقات العامة؟

5. مدير الموارد البشرية ؟

6. مدير العمليات ؟

7. مدير التسويق ؟

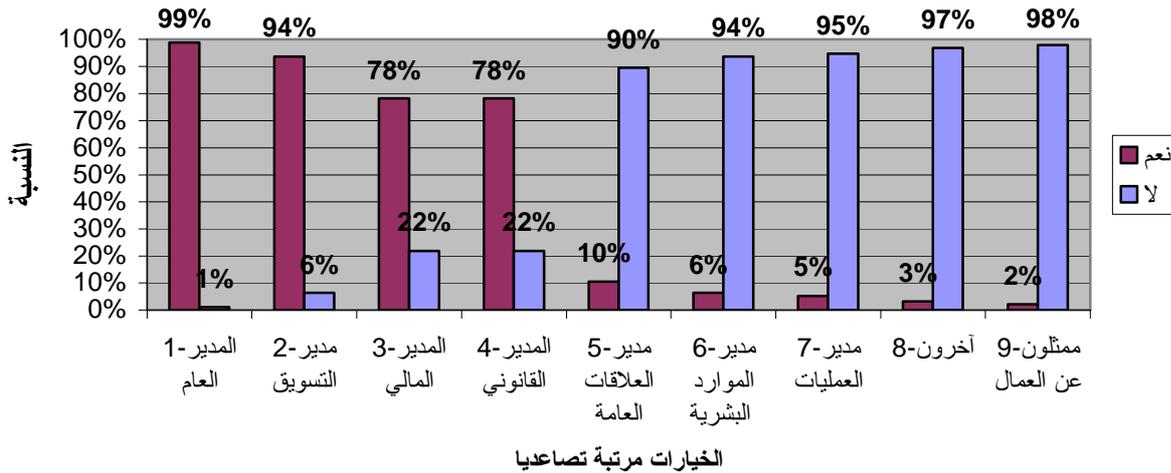
8. ممثلون عن العمال ؟

9. آخرون؟.....

و قد حاولنا تلخيص الإجابات في الجدول أدناه:

الجدول رقم 06 : ملخص الإجابات عن السؤال السادس في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الترتيب	الخيارات
لا	نعم	لا	نعم		
1%	99%	1	95	01	المدير العام
6%	94%	6	90	02	مدير التسويق
22%	78%	21	75	03	المدير المالي
22%	78%	21	75	04	المدير القانوني
90%	10%	86	10	05	مدير العلاقات العامة
94%	6%	90	6	06	مدير الموارد البشرية
95%	5%	91	5	07	مدير العمليات
97%	3%	93	03	08	آخرون
98%	2%	94	2	09	ممثلون عن العمال



الشكل رقم 18 : ملخص الإجابات عن السؤال السادس

فيما يخص المدير العام فإن 95% ممن يشكلون عينة الدراسة أفادونا بأنه الطرف الأول المعني بالإشتراك في خطط إدارة الأزمات التسويقية ، و هذا منطقي جدا ففي الغالب يكون المدير العام هو صانع القرار الأول و هو قائد فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية إن وجد ، و لا تكون أي خطة أو قرار رسمي إلا بمصادفته عليه ، ثم يأتي مدير التسويق في الدرجة الثانية بنسبة 90% وهي نسبة منطقية أيضا لكون مدير قسم التسويق في المؤسسة هو نائب المدير العام في هذا القسم حيث كل مدير قسم يعتبر نائب المدير العام في قسمه كما أنه نائبه في قيادة فريق إدارة الأزمات التسويقية أو قد يكون قائد الفريق ذاته لكن تحت إشراف المدير العام . في حين يأتي المدير المالي و المدير القانوني في نفس المرتبة من الأولوية في الاشتراك في صياغة خطط إدارة الأزمات التسويقية بنسبة 75% لكل منهما و هذا لتوازي أهميتهما في إعداد الخطط لأن هذه الأخير تحتاج إلى تدعيم مالي برصد ميزانية معتبرة للوقاية و إدارة الأزمة و كذا تدعيم قانوني لوضع أي خطوة أو إجراء في مكانه القانوني الصحيح لتجنب أي مشاكل تعرض المؤسسة لمسائلة قضائية قد توقعها في أزمة أكبر من التي تسعى لمواجهتها.

## 2.5. نظام معلومات الأزمات في المؤسسات و نظام التوقي من الأزمات.

بعد أن تعرفنا على موقع إدارة الأزمات التسويقية في إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة و مدى أهمية وجود فريق إدارة الأزمات التسويقية بها و كيفية التخطيط لها ، سنحاول في المبحث الثاني من هذا الفصل التطبيقي الوقوف على رصد إشارات الإنذار المبكر و مدى تغطية خطط الأزمات التسويقية لمراحل حدوثها و إجراءات التوقي من الأزمات التسويقية لنقوم بتقييم عام لنظام توقي الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة .

### 1.2.5. مدى تغطية خطط الأزمات التسويقية لمختلف مراحل الأزمة:

لمعرفة مدى تغطية خطط الأزمات التسويقية لمراحل حدوث الأزمة ما إذا كان لكل مرحلة نصيب في الخطط المعدة من طرف المؤسسات محل الدراسة ، حاولنا توجيه السؤال التالي :

**- هل تغطي خطط الأزمات في مؤسستك :**

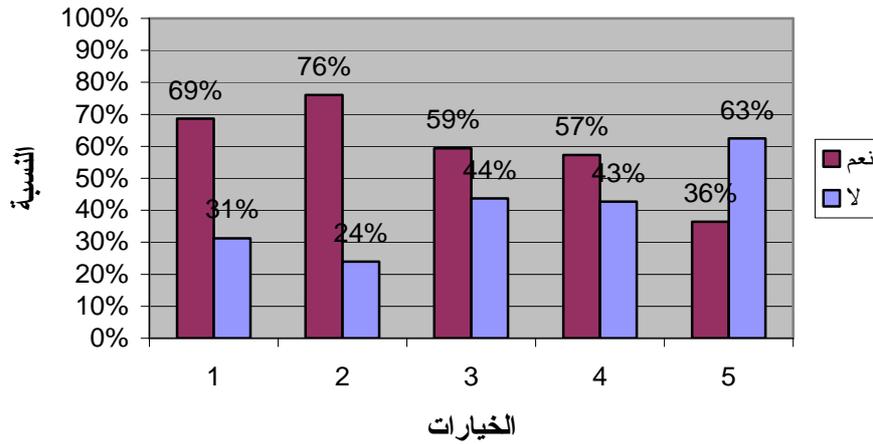
1. مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر ؟
2. مرحلة الإستعداد و الوقاية ؟
3. مرحلة إحتواء الأضرار ؟
4. مرحلة إستعادة النشاط في الأجل القصير و الطويل ؟

## 5. مرحلة التعلم ؟

لتكون الإجابة بنعم أو لا ، في الجدول أدناه ملخص للإجابات بنعم التي تحصلنا عليها :

## الجدول رقم 07 : ملخص الإجابات عن السؤال السابع في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
31%	69%	30	66	1
24%	76%	23	73	2
44%	59%	42	57	3
43%	57%	41	55	4
63%	36%	60	35	5



## الشكل رقم 19 : ملخص الإجابات عن السؤال السابع

يرى ما نسبته 76% أن خطط الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة تغطي مرحلة الاستعداد و الوقاية فهذا المؤشر يجعلنا نفهم أن المؤسسات محل الدراسة تخطط للوقاية من الوقوع في أزمات تسويقية و الاستعداد لمواجهتها لتقوية مناعة المؤسسة كأولى الأولويات ثم تأتي تغطية مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بنسبة 69% و هذا ما يفسره بأن المؤسسات محل الدراسة ترصد إشارات الإنذار المبكر للاكتشاف الخطر قبل وقوعه، ثم تأتي المراحل الثلاثة الأخرى : مرحلة احتواء الأضرار و استعادة النشاط في الأجلين القصير و الطويل ثم التعلم بنسب متقاربة هي على التوالي 59% و 57% و 36% ما يشير إلى أن المؤسسة تخطط

للقااية من الأزمات التسويقية أكثر من تخطيطها لمواجهتها وهو شيء جيد إذا ما كانت نسبة الوقاية و الحيطه و الحذر كبيرة و قوة المؤسسة في الوقاية جد عالية ، أما لو كانت هذه المؤشرات بسبب ثقة العينة محل الدراسة مفرطة في قوة المؤسسات محل الدراسة دون أساس علمي أو مؤشرات مدروسة فإن الغلو في الثقة بالنفس قد يشكل في حد ذاته منبع أزمات عديدة .

### 2.2.5. الإجراءات الوقائية المتخذة من منظور العينة المدروسة .

النتيجة التي توصلنا لها في المطلب السابق من خلال الإجابات على السؤال السابع ستأكد أو تنفي من خلال السؤال الموالي حيث أنه إذا كانت العينة المدروسة تولي أهمية كبيرة للإجراءات الوقائية فما هي هذه الإجراءات و هذا ما قمنا بطرحه في السؤال التالي:

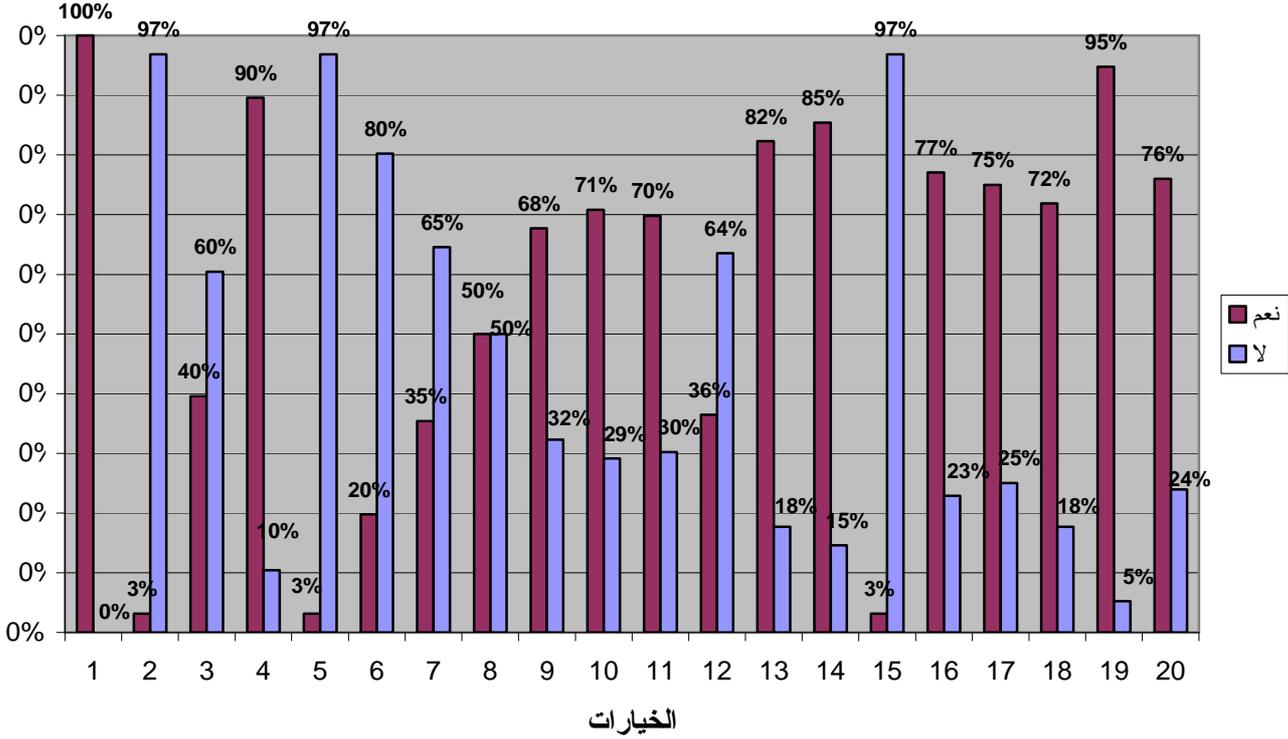
- هل قامت مؤسستك باتخاذ أي من الإجراءات الوقائية التالية ؟

1. تساند فلسفة الشركة إدارة الأزمات التسويقية ؟
2. تدرج مجهودات إدارة الأزمات التسويقية في التقارير الرئيسية للشركة ؟
3. يتم الاستعانة بأفراد من خارج الشركة في فريق إدارة الأزمات التسويقية ؟
4. تدرج إدارة الأزمات التسويقية في عملية التخطيط الإستراتيجي ؟
5. تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات و محاكاة الأزمات التسويقية ؟
6. تطبيق إستراتيجيات محافظ الأزمات التسويقية ؟
7. إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات التسويقية ؟
8. تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات التسويقية ؟
9. تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمصانع و المنتجات و الموارد الأخرى ؟
10. التقليل من المنتجات و الخدمات الغير المقاومة للعبث؟
11. تحسين التصميم العام و تأمين سلامة المنتجات و الإنتاج ؟
12. استخدام خبير خارجي أو خدمات خارجية في مجال إدارة الأزمات ؟
13. إجراء بحوث متعمقة تتعلق بالأخطار الخفية المحتملة ؟
14. القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر و تمحيصها و متابعة الأزمات السابقة ؟
15. تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام ؟
16. مجهودات كبيرة في مجال العلاقات العامة ؟
17. استخدام تكنولوجيا و قنوات الاتصالات الحديثة ؟
18. تخصيص أرقام تليفونات لتسهيل الاتصال مع المستهلكين ؟
19. التزام الإدارة العليا بدعم و مساندة إدارة الأزمات التسويقية ؟

## 20. تقوية العلاقات مع الجماعات النشطة ؟

الجدول رقم 08 : ملخص الإجابات عن السؤال الثامن في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
0%	100%	0	96	1
97%	3%	93	3	2
60%	40%	58	38	3
10%	90%	10	86	4
97%	3%	93	3	5
80%	20%	77	19	6
65%	35%	62	34	7
50%	50%	48	48	8
32%	68%	31	65	9
29%	71%	28	68	10
30%	70%	29	67	11
64%	36%	61	35	12
18%	82%	17	79	13
15%	85%	14	82	14
97%	3%	93	3	15
23%	77%	22	74	16
25%	75%	24	72	17
18%	72%	17	69	18
5%	95%	5	91	19
24%	76%	23	73	20



الشكل رقم 20 : ملخص الإجابات عن السؤال الثامن

من خلال الجدول أعلاه نلخص نسبة الإجابة بنعم عن السؤال الخاص بالإجراءات الوقائية من الأزمات التسويقية و قد حاولنا ترتيب هذه الإجراءات حسب الأكثر استعمالاً كالآتي :

1. تساند فلسفة الشركة إدارة الأزمات التسويقية 100%
2. التزام الإدارة العليا بدعم و مساندة إدارة الأزمات التسويقية 95%
3. تدرج إدارة الأزمات التسويقية في عملية التخطيط الإستراتيجي 90%
4. القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر و تمحيصها و متابعة الأزمات السابقة 85%
5. إجراء بحوث متعمقة تتعلق بالأخطار الخفية المحتملة 82%
6. مجهودات كبيرة في مجال العلاقات العامة ؟ 77%
7. تقوية العلاقات مع الجماعات النشطة 76%
8. استخدام تكنولوجيا و قنوات الاتصالات الحديثة 75%
9. تخصيص أرقام تليفونات لتسهيل الاتصال مع المستهلكين 72%
10. التقليل من المنتجات و الخدمات الغير المقاومة للعبث 71%
11. تحسين التصميم العام و تأمين سلامة المنتجات و الإنتاج 70%
12. تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمصانع و المنتجات و الموارد الأخرى 68%

13. تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات التسويقية 50%
14. يتم الاستعانة بأفراد من خارج الشركة في فريق إدارة الأزمات التسويقية 40%
15. استخدام خبير خارجي أو خدمات خارجية في مجال إدارة الأزمات 36%
16. إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات التسويقية 35%
17. تطبيق إستراتيجيات محافظ الأزمات التسويقية 20 %
18. تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات و محاكاة الأزمات التسويقية 3%
19. تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام 3%
20. تدرج مجهودات إدارة الأزمات التسويقية في التقارير الرئيسية للشركة 3 %

من خلال الترتيب أعلاه نحاول تفسير النسب كمايلي:

- تشير النسب المئوية لكل خيار من الخيارات للإجابة عن السؤال المطروح، أن المؤسسات محل الدراسة في مجملها تساند فلسفتها إدارة الأزمات التسويقية و هو ما يعتبر بالطبيعي لأن أي مؤسسة تنشط في سوق المنافسة يجب عليها إدراج احتمالات الوقوع في أزمات تسويقية وبالتالي تضعها ضمن فلسفتها بمساندة من الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة و إدراجها في الخطط الإستراتيجية لها و هي تقريبا نفس النسبة التي أتت لنفس السؤال الذي طرحناه في أول القائمة الإستقصائية، من خلال هذه النسبة نلاحظ أن لا مؤسسة من بين المؤسسات المكونة لعينة الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار إدارة الأزمات التسويقية في تخطيطها الإستراتيجي.

- القيام برصد إشارات الإنذار المبكر و فحصها و الاستفادة من التجارب من خلال متابعة الأزمات التسويقية السابقة و هو مؤشر جيد لأن المؤسسة قد تتفادى الكثير من الأخطاء التي سبق لمؤسسات أخرى و إن وقعت فيها ، و هو ما يؤكد إجراء المؤسسات محل الدراسة بحدوث متعمقة تتعلق بالأخطار الخفية المحتملة ، و تكثيف العلاقات العامة للاستفادة من الخبرات الخارجية .

- استخدام قنوات اتصالات حديثة، و تخصيص أرقام هاتفية لتسهيل خدمة المستهلكين و جمع آرائهم و انتقاداتهم و هي نقطة تحسب لهذه المؤسسات لأن هذا إشارة لاهتمام المؤسسة بالمستهلك و هذا ما يتضح في محاولة تقليلها للمنتجات الغير مقاومة للعبث مع تحسين التصميم العام و الاعتناء بتأمين سلامة الإنتاج و المنتج من خلال تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمصانع و المنتجات و الموارد الأخرى بما يضمن حماية المؤسسة و حماية المستهلك .

- تخصيص المؤسسات المكونة لعينة الدراسة لميزانية لإدارة الأزمات التسويقية و التي تدرجها أغلب المؤسسات تحت بند الإحتياطات للمخاطر المختلفة، و ليس بالضرورة تحت بند مخصص لإدارة الأزمات التسويقية بحد ذاتها.

- المؤسسات محل الدراسة تستعين بأفراد من خارج المؤسسة في إدارة الأزمات التسويقية و بخبراء خارجيين أو خدمات خارجية في مجال إدارة الأزمات التسويقية و هذا ما نفسره بأنها تفتقد للخبراء المكونين خصيصا لإدارة الأزمات التسويقية و هذا لأن الأزمة لا تحدث كل يوم وبالتالي لا ترى ضرورة لوجود الخبراء في المؤسسة بشكل دائم، لأنها ستضطر لأن تدفع رواتبهم دون أن تكون هناك أزمات تسويقية مما سيحملها تكاليف إضافية لكن هذا الاعتقاد خاطئ لأن المؤسسة لا تدري متى تحدث الأزمة و بالتالي فإن وجود فريق مختص داخل المؤسسة يجنبها إضاعة الكثير من الوقت و الجهد والمال.

- تعتبر أهم الإجراءات الوقائية من الأزمات التسويقية و هو ما توصلنا إليه في نتائج الفصول السابقة من الدراسة النظرية هو إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات التسويقية، فما هو واقع أهميته في الميدان التطبيقي ؟ تحصلنا على نسبة 61% بعدم وجود وحدة أو فريق لإدارة الأزمات التسويقية و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة 35% التي أجابت بوجود هذا الفريق و هذا ما نحله بأن فريق إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة مشكل من الإدارة العليا فقط أو المديرين و الإطارات في قسم التسويق و أن وجوده و نشاطه مقتصر عليهم و لا يظهر ببرنامج أو نشاط يومي و إنما هو موجود فقط في حالة وقوع أزمة.

- العينة محل الدراسة لا تقوم بتطبيق إستراتيجيات محافظ الأزمات التسويقية، و هذا ما نحاول تفسيره بأن المجيبين بتطبيق هذه الإستراتيجية هم المدراء في قسم التسويق بالمؤسسات عينة الدراسة الذين هم على علم بإستراتيجيات المؤسسة في النشاط التسويقي بها، أما المجيبين بالنفي فهم الموظفين و العاملين الذين قد يجهلون إستراتيجية المؤسسة و هو ما يدفعنا إلى القول بأن المؤسسات محل الدراسة تفتقد إلى الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية فيها و عدم انتشار المعلومة و ركودها عند المستويات العليا من المستويات التنظيمية.

- أما فيما يخص إعداد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات و محاكاة الأزمات التسويقية و التعامل مع وسائل الإعلام فهو تقريبا عديم الوجود و هو ما نفسره إما أن المؤسسة تدرج هذه

البرامج كعنصر من عناصر البرنامج العام للدورات التدريبية الخاصة بإطارات و موظفي قسم التسويق ، بالتالي لا تنظم دورات تدريبية خاصة بإدارة الأزمات التسويقية و إنما تكون ضمن النشاط التسويقي ، أو أن المؤسسة لا تنظم أصلاً برامج تدريبية حيث تكتفي بخبرة موظفيها في إدارة الأزمات التسويقية بما اكتسبوه من تجارب سابقة فقط .

- كما نلاحظ عدم إدراج مجهودات إدارة الأزمات التسويقية في التقارير الرئيسية للمؤسسة، بالتالي هذا ما يدفعنا إلى استنتاج أن تقارير الجهود المبذولة في إدارة الأزمات التسويقية منفصلة عن التقارير الرئيسية للمؤسسة أو أنه لا توجد تقارير أصلاً عن هذه المجهودات و إنما قد يكون هناك تقرير شامل عن نتائج إدارة الأزمة التسويقية بحد ذاتها و عند انتهائها لا تبذل جهود بعدها إلا عند وقوع أزمة جديدة.

### 3.2.5. تقييم عام لنظام توقي الأزمات التسويقية في العينة المدروسة.

يتضح في الأقسام السابقة من هذا المبحث أن المؤسسات محل الدراسة لديها الوعي الكافي بضرورة إدراج إدارة الأزمات التسويقية في خططها و هذا لتكون قادرة على الخوض في خضم المنافسة، لكنها تفتقد إلى المجهودات الكافية لتفعيلها و هذا ما لمسناه من خلا قصور المؤسسات محل الدراسة في استغلال مواردها البشرية لتكوين فريق إدارة الأزمات التسويقية وتنظيم دورات تدريبية بدل الاستعانة بالخبراء من خارج المؤسسة ، لكن رغم ما توصلنا إليه سابقاً لا نستطيع تقييم نظام توقي الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة و هذا لأن التقييم يحتاج إلى الدقة و التأكد التام من المعلومات و بالتالي سنلجأ في هذا المطلب إلى طرح مجموعة أسئلة مباشرة الغرض منها تقييم نظام توقي الأزمات التسويقية ، و التي قمنا بصياغتها على الشكل التالي :

لتقييم عام لنظام توقي الأزمات التسويقية في المؤسسة:

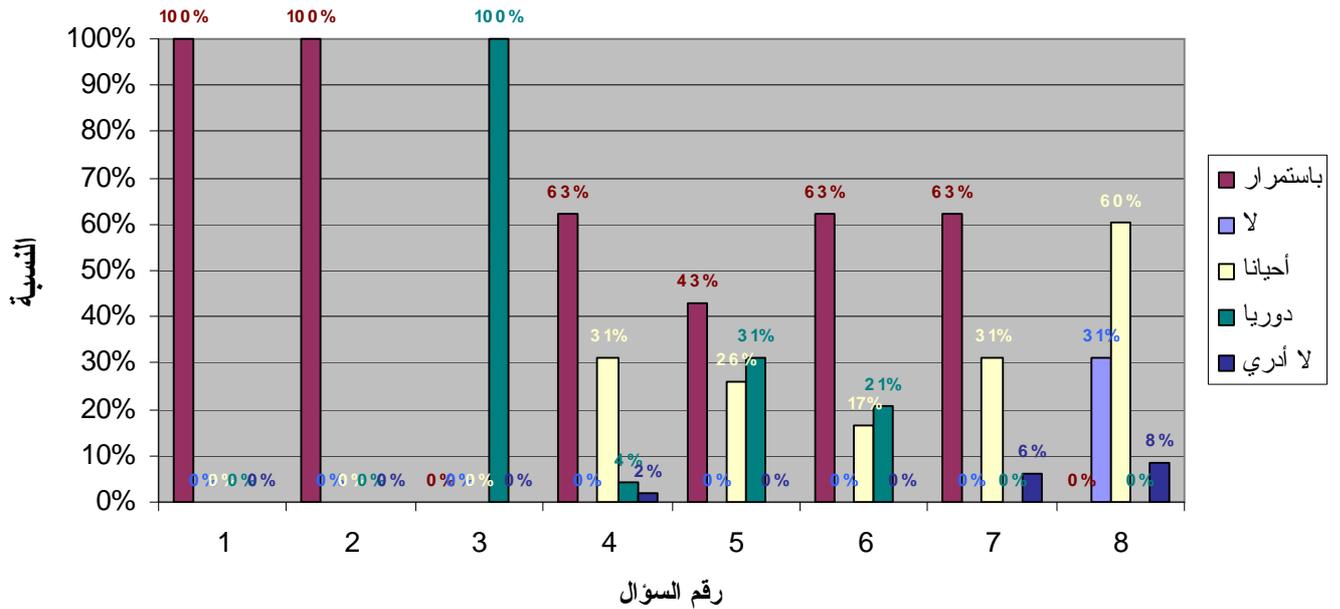
1. هل يجري تحليل أسباب العطل و مصادر الخطر للمعدات الرئيسية ؟
2. هل توجد قوائم مراجعة فنية و كذلك أدلة للمعدات الرئيسية ؟
3. هل تجري اختبارات الصيانة على نحو منتظم ؟
4. هل يتم التنسيق بين النظم الفنية الرئيسية ؟
5. هل يتم تحليل المخاطر التسويقية المحتملة ؟
6. هل هناك نظم إنذار متوافرة لتحذير من وقوع أزمة تسويقية ؟

7. هل هناك تكامل بين نظم الاتصالات بالنسبة لإدارة الأزمات التسويقية ؟

8. هل يجتمع فريق الأزمات التسويقية على نحو منظم ؟

الجدول رقم 09 : ملخص الإجابات عن السؤال التاسع في القائمة الاستقصائية

النسبة %					العدد					الخيارات
لا أدري	لا	دوريا	أحيانا	باستمرار	لا أدري	لا	دوريا	أحيانا	باستمرار	
0%	0	%0	0%	100%	0	0	0	0	96	1
0%	0	%0	0%	100%	0	0	0	0	96	2
0%	0	%100	0%	0%	0	0	96	0	0	3
2%	0	%4	31%	63%	2	0	4	30	60	4
0%	0	%31	26%	43%	0	0	30	25	41	5
0%	0	%21	17%	63%	0	0	20	16	60	6
6%	0	%0	31%	63%	6	0	0	30	60	7
8%	%32	%00	60%	0%	8	30	0	58	0	8



الشكل رقم 21 : ملخص الإجابات عن السؤال التاسع

من خلال الإجابات على هذه المجموعة من الأسئلة، يتضح لنا أن كل مؤسسات العينة محل الدراسة يؤكدون على بذل جهودهم المكثفة لتقوية الأزمات التسويقية من خلال تحليلهم لكل أسباب الخطر و مصادرها و إجراء اختبارات الصيانة بشكل دوري و تحليل المخاطر التسويقية

المحتملة و بإنشاء نظم إنذار للتحذير من وقوع أزمة تسويقية بالتنسيق بين النظم الفنية الرئيسية وتكامل بين نظم الاتصالات بالنسبة لإدارة الأزمات التسويقية. إلا فيما يخص اجتماع فريق إدارة الأزمات التسويقية على نحو منتظم فإن النسبة القليلة من العينة التي لديها شبه فريق لإدارة الأزمات التسويقية الغير معن من خلال ما توصلنا له سابق، فإن 60 % منها تنظم اجتماعات على نحو منتظم و هو ما يجعلنا نستنتج أنه في الغالب ليس اجتماع الفريق بحد ذاته كفريق لإدارة الأزمات التسويقية و إنما هو اجتماع الإدارة العليا التي هي بحد ذاتها الفريق و الاجتماع لا يكون مخصصا لتقييم جهود إدارة الأزمات التسويقية و إنما لتقييم جهود النشاط في المؤسسة مدرج ضمنه جهود أو بعض خطوات إدارة الأزمات التسويقية .

### 3.5. تقييم قدرة المؤسسات محل الدراسة على مواجهة الأزمات التسويقية.

بعد أن قمنا بالإطلاع على نظام توقي الأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، نحاول في هذا المبحث الإطلاع على مدى استعداد المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة لمواجهة الأزمات التسويقية عند حدوثها و هذا من خلال مجموعة أسئلة مندرجة ضد من القائمة الاستقصائية الموزعة على هذه المؤسسات و التي تترتب هذه الأسئلة من 10 إلى 23 في القائمة الاستقصائية بتحليلها و دراسة ما جاء في كل الإجابات سنحاول معرفة نقاط القوة و الضعف الموجودة و الثغرات التي يجب على المؤسسة سدها لتكون مستعدة لمواجهة الأزمة، لنحاول في الأخير اقتراح نظام توقي و إدارة الأزمات التسويقية و بالتالي سنحاول التعرف على :

- موقع المؤسسات محل الدراسة من الأزمات التسويقية
- درجة سرعة فريق إدارة الأزمات التسويقية في الاتصال و تحديد المسؤوليات.
- تقييم المؤسسات محل الدراسة و درجة استهدافها للأزمات التسويقية.

### 1.3.5. موقع المؤسسات محل الدراسة من الأزمات التسويقية.

في هذا المطلب سنحاول معرفة موقع المؤسسات محل الدراسة من الأزمات التسويقية من وجهة نظر العاملين في قسم التسويق بها على مختلف مستوياتهم و مواقعهم فيه.

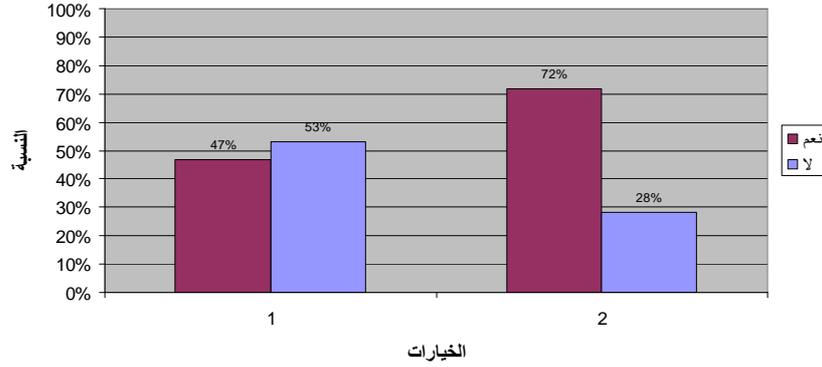
لهذا قمنا بطرح السؤال التالي:

- هل تعتقد الإدارة العليا أن المؤسسة:

1. مستهدفة بالأزمات التسويقية ؟
2. مستعدة لمواجهة الأزمات ؟

الجدول رقم 10 : ملخص الإجابات عن السؤال العاشر في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
53%	47%	51	45	1
28%	72%	27	69	2



الشكل رقم 22 : ملخص الإجابات عن السؤال العاشر

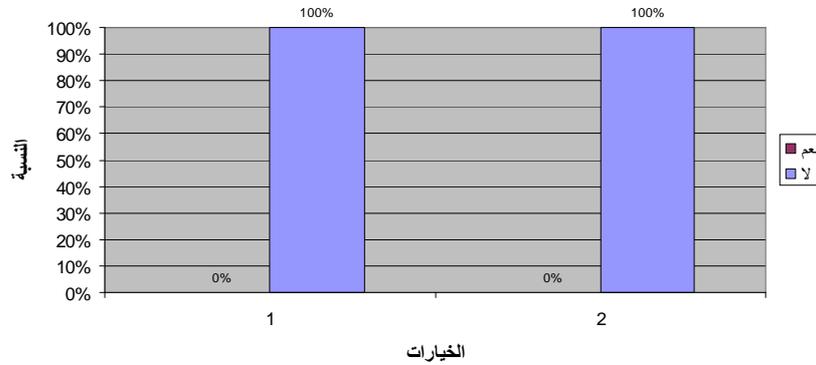
يعتقد 72% من العينة أن المؤسسات محل الدراسة مستعدة لمواجهة الأزمات ، و هذا ما يجعلها قادرة على المنافسة في السوق و بالتالي هذا ما يفسر النسبة 47% التي تعتقد أن المؤسسات مستهدفة بالأزمات التسويقية حيث أن المؤسسة إذا كانت مستعدة لمواجهة الأزمات فإنها أكيد لا تكون مستهدفة بها لأن استعدادها يجعلها قادرة على معالجة أي مشكلة أو خطر، لكي لا يتحول لأزمة تسويقية. لكن هذه الإجابات ليست بالمنطقية فمن خلال الأدلة السابقة توصلنا إلى أن المؤسسات محل الدراسة ليس لديها فريق إدارة الأزمات التسويقية بالمعنى الصحيح و لا توجد دورات تدريبية للإدارة الأزمات التسويقية كما لمسنا من خلال الإجابات السابقة أن هناك خلل في الاتصال بين المستويات التنظيمية لقسم التسويق، و بالتالي فإننا نفسر هذه الإجابات بأن ثقة المؤسسة كبيرة في الخبراء و المختصين من خارج المؤسسة الذين تلجأ إليهم.

### 2.3.5. درجة سرعة فريق إدارة الأزمات في الاتصال و تحديد المسؤوليات في المؤسسات محل الدراسة.

- ما درجة السرعة في الاتصال بأعضاء فريق إدارة الأزمات و تجميعه ؟
1. هل يوجد مركز أو غرفة عمليات تعمل 24 ساعة يوميا على مدار السنة ؟
  2. هل هذا المركز مجهز بما يكفي لأداء أنشطته ؟

#### الجدول رقم 11 : ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
100%	%0	0	96	1
100%	%0	0	96	2



#### الشكل رقم 23 : ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر

لا مؤسسة من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة مزودة بمركز أو غرفة عمليات تعمل 24 ساعة يوميا على مدار السنة و بالتالي فإن عملية الاتصال بفريق إدارة الأزمات التسويقية و تجميعه لا يتسم بالسرعة الكافية، لكن من الممكن أن تكون هناك مراكز في طور الإنجاز أو كمشروع قيد الدراسة و هذا لأن كل المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة تولي اهتمام كبير للبحث في مجال توقي و إدارة الأزمات التسويقية.

### 3.3.5. تقييم استعداد المؤسسات محل الدراسة ودرجة استهدافها للأزمات التسويقية.

سنحاول في هذا المطلب تقييم مدى استعداد المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة ودرجة استهدافها من قبل الأزمات، حيث ستكون قاعدة تقييم العاملين بالمؤسسات محل الدراسة من خلال أجوبتهم على أسئلتنا المدرجة في القائمة الاستقصائية.

#### 1.3.3.5. تقييم مدى استعداد عينة الدراسة لمواجهة الأزمات التسويقية و مدى نسبة انعكاسها على الجهود المبذولة لذلك

استكمالاً لمحاولة معرفة مدى استعداد العينة المدروسة لمواجهة الأزمات التسويقية ومدى بذلها لمجهودات تعكس نتائجها نسبة الاستعداد لمواجهة الأزمات التسويقية، سنحاول طرح مجموعة من الأسئلة و التي سنأتي فيما يلي:

أ- درجة استعداد كل مؤسسة لمواجهة مختلف الأزمات التسويقية حسب العينة محل الدراسة :

و لهذا السؤال أذناه بصيغة مباشرة، ليددد أفراد العينة المدروسة نسبة استعداد المؤسسات محل الدراسة التي يعملون بالقسم التسويقي أو التجاري بها، هدفاً من معرفة إلى أي حد يشعر العاملون في هذه المؤسسات أنهم قادرون على مواجهة مختلف أنواع الأزمات التسويقية كل حسب تخصصه و درجته الوظيفية في المؤسسة، كان السؤال كالتالي:

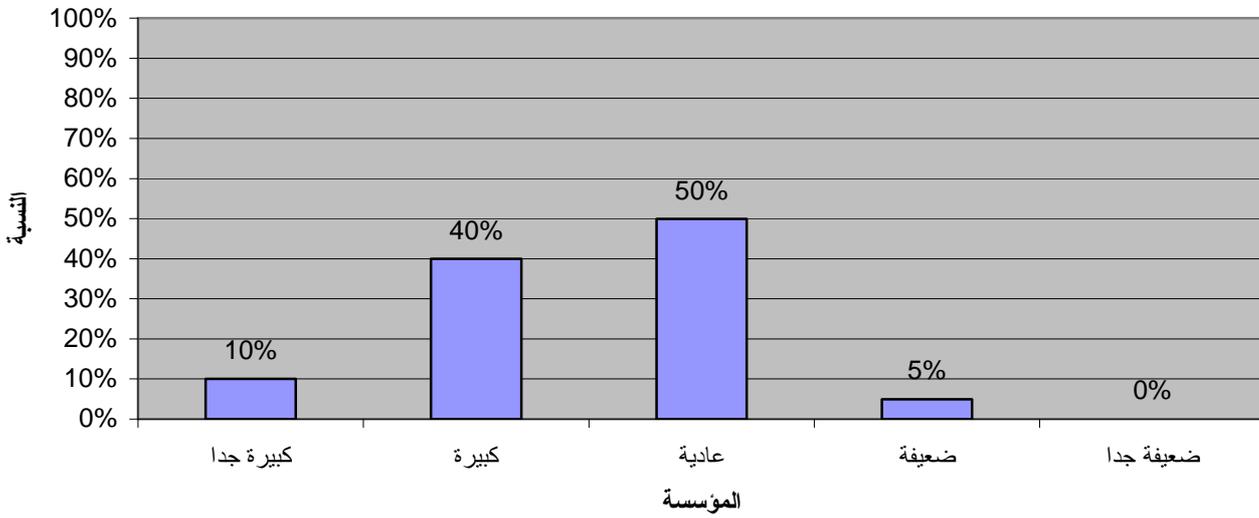
- ما هي درجة استعدادك لمواجهة مختلف أنواع الأزمات التسويقية ؟

كبير جداً  كبيرة  عادية  ضعيفة  ضعيفة جداً

الجدول رقم 12 : ملخص الإجابات عن القسم الأول من السؤال الثاني عشر في القائمة

الاستقصائية

المؤسسة	درجة الاستعداد حسب إجابة كل مؤسسة من العينة المدروسة
كبيرة جدا	10%
كبيرة	40%
عادية	50%
ضعيفة	05%
ضعيفة جدا	00%



الشكل رقم 24: ملخص الإجابات عن القسم الأول من السؤال الثاني عشر

تتفاوت نسبة الاستعداد لمواجهة الأزمات التسويقية في العينة محل الدراسة من مؤسسة لأخرى لكن ما نلاحظه على هذه النسب أنها لا تتجاوز الـ 50% و هذا ما نفسره بأن العاملين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أنهم ليسوا مستعدون أتم الاستعداد لمواجهة الأزمات التسويقية، و هذا ما نعتبره منطقي للغاية لأن المؤسسات محل الدراسة لا تملك فريق لإدارة الأزمات التسويقية كما أنها لا تنظم دورات تدريبية للعاملين بها في قسم التسويق و التجارة، لكن إدراكهم لدرجة استعدادهم و استطاعتهم تحديدها بنسبة مئوية هو مؤشر يوحي بأنه ما داموا على علم أنهم غير مستعدين بشكل كبير لمواجهة الأزمات التسويقية قد يحاولون رفع هذه الدرجة

وبذل مجهود من خلال اقتراحات يرفعونها إلى الإدارة العليا أو تحسين أدائهم في أعمالهم المعتادة لجعل أفراد المؤسسة قادرين على مواجهة الأزمات التسويقية في المستقبل .

ب- مدى انعكاس مستوى الاستعداد على المجهودات المركزة لمواجهة الأزمات التسويقية:

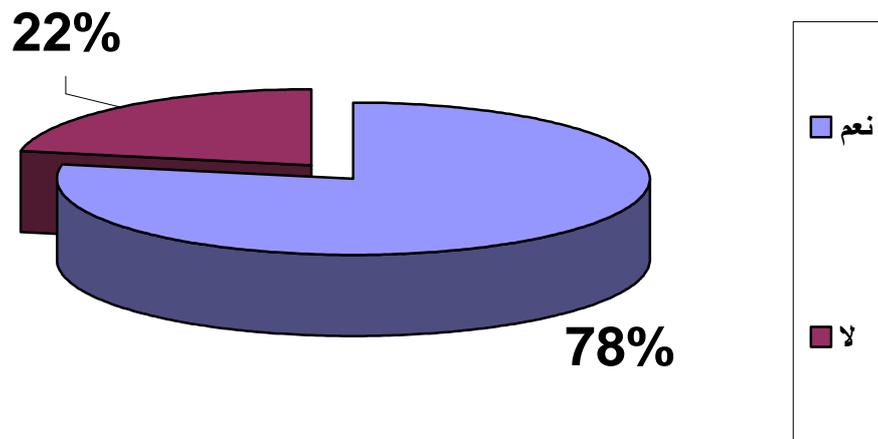
من خلال السؤال أدناه سنحاول معرفة مدى عكس النسب التي أتت كجواب على السؤال السابق لمجهودات مركزه لمواجهة نوع أو اثنين من الأزمات التسويقية و تمت صياغة السؤال بالشكل التالي:

- هل يعكس مستوى استعدادك مجهودات مركزه لمواجهة الأزمات التسويقية؟ نعم  لا

الجدول رقم 13 : ملخص الإجابات عن القسم الثاني من السؤال الثاني عشر في القائمة

الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	75	78
لا	21	22
المجموع	96	100



الشكل رقم 25 : ملخص الإجابات عن القسم الثاني من السؤال الثاني عشر

أغلب أفراد العينة محل الدراسة قد أجابوا بأن مستوى استعدادهم يعكس مجهودات مركزه لمواجهة الأزمات التسويقية ، و هذا ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة ، تبذل مجهودات و لو كانت غير مكثفة كما توصلنا له سابقا إلا أنها تضع في اعتبارها أنها قد تقع في أزمات تسويقية و بالتالي تحاول بجهد أن تكون مستعدة لمواجهةها أو تقادي وقوعها من أول إشارة إنذار ملتقطة و من خلال استعداد العاملين بها و وعيهم في محاولة الاستعداد لمواجهة الأزمات التسويقية .

ج- عدد أنواع الأزمات التسويقية التي تبذل المؤسسة في سبيلها مجهودات لمواجهةها:

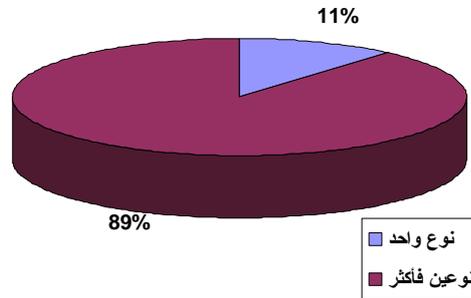
سنحاول من خلال السؤال أدناه معرفة عدد أنواع الأزمات التسويقية التي تركز عليها المؤسسة مجهوداتها لمواجهةها بالتالي حاولنا طرح السؤال بالصيغة التالية:

- هل هذه المجهودات مركزة لمواجهة: نوع واحد من الأزمات  نوعين فأكثر

الجدول رقم 14 : ملخص الإجابات عن القسم الثالث من السؤال الثاني عشر في القائمة

#### الاستقصائية

النسبة %	العدد	الخيارات
11	11	نوع واحد من الأزمات
89	85	نوعين فأكثر
100	96	المجموع



الشكل رقم 26 : ملخص الإجابات عن القسم الثالث من السؤال الثاني عشر

أغلب أفراد العينة محل الدراسة قد أجابوا بأن مجهودات المؤسسة مركزة بشدك كبير على مواجهة أكثر من نوعين من الأزمات التسويقية ، و نسبة قليلة أجابت بتركيز المؤسسات محل الدراسة على نوع واحد من الأزمات التسويقية و هذا ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة ، تقوم بتحديد و دراسة الأزمات التسويقية المحتملة و الإحتياط لها و الإسد تعداد لمواجهتها حسب كل نوع و خصائصه ، و هذا من خلال نشاطاتها التسويقية المعتادة .

د- النشاطات التسويقية التي تظل مستهدفة حسب العينة محل الدراسة:

تتدوع النشاطات التسويقية في المؤسسة و بالتالي كل نشاط مهدد على حدا بأزمة تسويقية، و لكن قد تختلف النشاطات التسويقية المستهدفة من مؤسسة لأخرى، كما قد لا تختلف، كما أن هناك نشاطات تسويقية تظل مسدتهدة للأزمات التسويقية مهما عملت المؤسسة من إحتياطات و مهما بذلت من جهود لتوقي الأزمات، من خلال السؤال التالي، سنحاول إلقاء الضوء على هذه النشاطات :

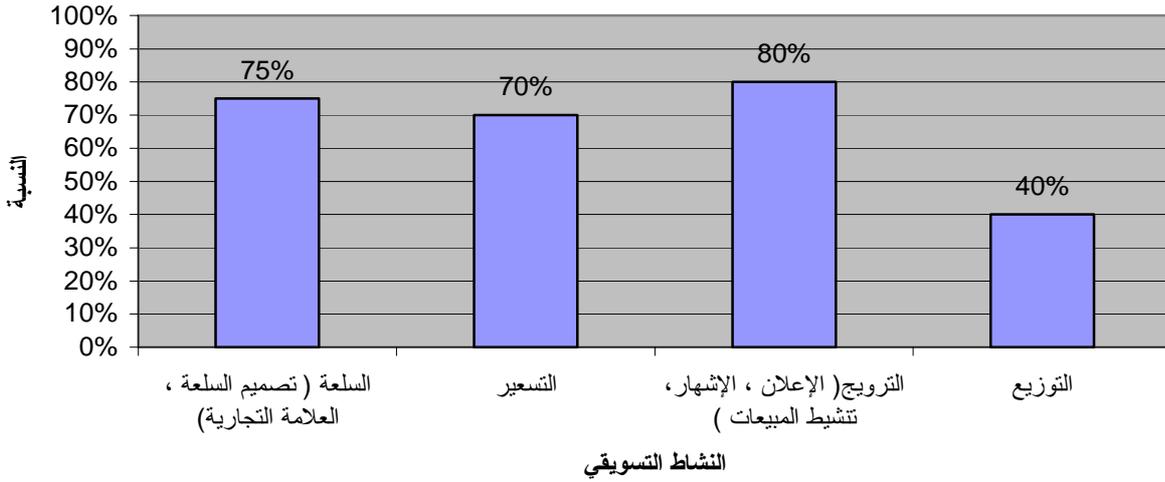
- ما هي النشاطات التسويقية التي تظل مستهدفة للأزمات ؟

تصميم المنتج ؟ تسعير المنتج ؟ الترويج للمنتج ؟ توزيع المنتج؟

الجدول رقم 15 : ملخص الإجابات عن القسم الرابع من السؤال الثاني عشر في القائمة

الاستقصائية

النسبة	النشاط التسويقي
75%	السلعة ( تصميم السلعة، العلامة التجارية)
70%	التسعير
80%	الترويج ( الإعلان، الإشهار، تنشيط المبيعات )
40%	التوزيع



الشكل رقم 27 : ملخص الإجابات عن القسم الرابع من السؤال الثاني عشر

نلاحظ من خلال الإجابات أن المؤسسات محل الدراسة تجمع على أن النشاط الترويجي بما يضمنه من إعلان و إشهار و تنشيط المبيعات هو الأكثر استهدافا من الأزمات التسويقية، وهذا ما نفسره بأن المؤسسات محل الدراسة تواجه منافسة كبيرة في السوق مما يجعل نشاطها التسويقي من حيث الترويج يبقى الأكثر استهدافا مهما حاولت وقاية نفسها، ثم تأتي السلعة في ثاني مرتبة من حيث درجة استهداف الأزمات لها من حيث التصميم و العلامة التجارية و هو ما نرجعه إلى مدى أهمية تصميم السلعة و العلامة التجارية في صنع الميزة التنافسية، ثم يأتي التسعير حيث أن المؤسسات محل الدراسة تكون مهددة بأزمة تسويقية يكون سببها الأسعار التي تضعها لمنتجاتها ومدى عكسه لنوعية المنتج و تغطيته لتكلفته و الأهم مدى قبول المستهلك لهذا السعر مقارنة بأسعار المنافسين.

يعتبر التوزيع حسب العينة المدروسة الأقل استهدافا، و هو ما نفسره إما بأن المؤسسات محل الدراسة لديها قنوات توزيع تنافسية حيث تغطي أكبر مساحة جغرافية أو أن السوق الذي تنشط فيه لا توجد فيه منافسة من حيث التوزيع و هو ما نستبعده حيث أن كل مؤسسة من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة لديها أكثر من منافسين اثنين على نفس السوق.

هـ- إعداد محفظة للأزمات المحتملة من عدمه في المؤسسات المدروسة:

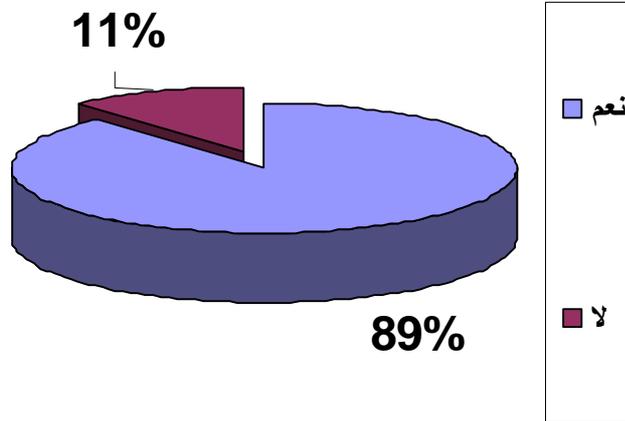
من خلال هذا السؤال نحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة تحاول الاستفادة من تجارب سابقة سواء كانت تجاربها الخاصة أو تجارب مؤسسات أخرى بحفظ بياناتها و مراحلها و التوقي من حدوثها مرة أخرى و لذلك قمنا بطرح السؤال على الشكل التالي:

- هل هناك جهود واع يبذل لإعداد محفظة أزمات تمثل مختلف المخاطر التي تتعرض لها مؤسستك ؟

الجدول رقم 16 : ملخص الإجابات عن القسم الخامس من السؤال الثاني عشر في القائمة

الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	85	89
لا	11	11
المجموع	96	%100



الشكل رقم 28 : ملخص الإجابات عن القسم الخامس من السؤال الثاني عشر

أكبر نسبة من الإجابات وهي 89% قد أجابت بأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بمجهودات لإعداد محفظة أزمات تمثل مختلف المخاطر التسويقية التي تتعرض لها ، و هذا

مؤشر جيد يعكس المجهودات التي تحاول المؤسسات المدروسة بذلها للاحتياط من الوقوع في الأزمات مستقبلاً.

و - تقييم الاستعداد للتقدير العاجل للخسائر المحتملة في العينة محل الدراسة.

من بين النقاط التي تعكس مستوى استعداد المؤسسة لإدارة الأزمات التسويقية ، هي درجة الاستعداد للتقدير العاجل للخسائر في حالة وقوع أزمة ، لأن تقدير الخسائر بسرعة يسرع في عملية المعالجة و اتخاذ القرار للخروج من مخلفات الأزمة بأقل ضرر حتى لا تتراكم الخسائر .

بالتالي قمنا بطرح السؤال على الشكل التالي:

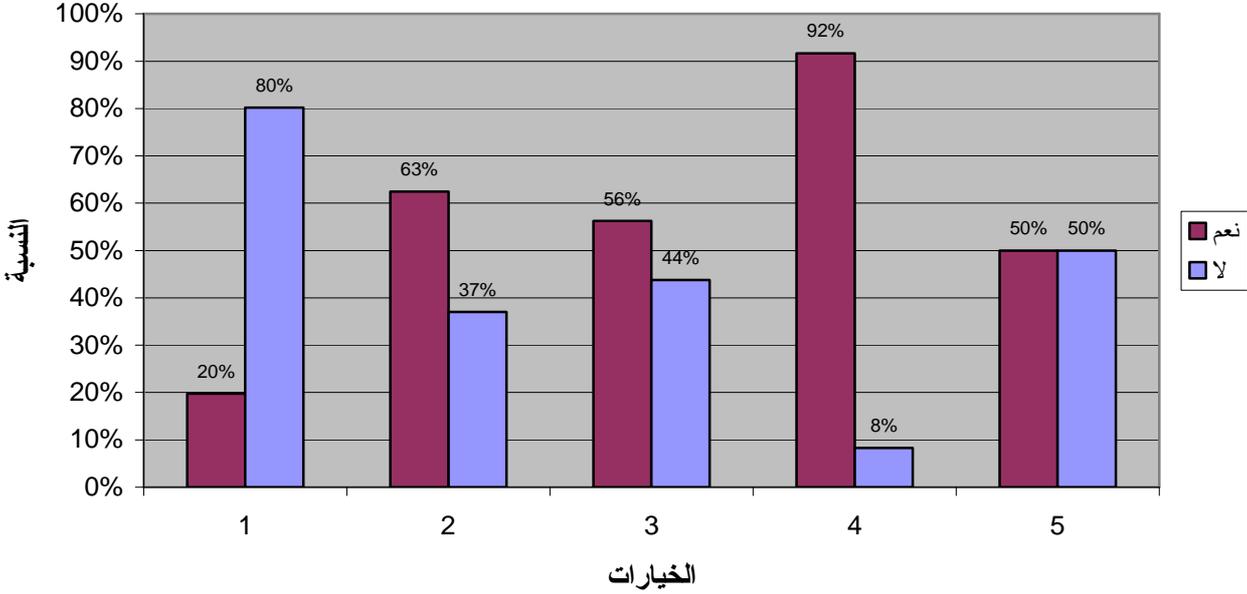
- ما هي درجة استعداد مؤسستك للتقدير العاجل للخسائر:

1. هل للمؤسسة مصلحة مختصة بالتقدير العاجل للخسائر ؟
2. هل أفراد المصلحة مدربون مسبقاً لهذا العمل ؟
3. هل تجدد معارفهم باستمرار ؟
4. هل من السهل الاتصال بهم و انتقالهم لموقع الأزمة ؟
5. هل هم مزودون بالوسائل الكفيلة بذلك ؟

الإجابة حاولنا تلخيصها في الجدول أدناه:

الجدول رقم 17 : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
80%	%20	77	19	1
37%	%63	36	60	2
%56	%44	54	42	3
%08	%92	08	88	4
%50	%50	50	50	5



الشكل رقم 29 : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر

بعد تلقي الإجابات في القوائم الاستقصائية الموزعة، و فرز الإجابات بنعم و الإجابات بلا وجدنا أن المؤسسات المدروسة بما نسبته 77% ليست لها مصلحة مختصة بالتقدير العاجل للخسائر لكن ما نسبته 60% من العينة محل الدراسة قد أقرروا بأن أفراد المصلحة مدربون مسبقا لهذا العمل، حيث نلاحظ أن هناك تضارب حيث كيف لا تملك المؤسسة مصلحة للتقدير العاجل للخسائر ثم تجيب بأن أفراد المصلحة مدربون لهذا العمل و هذا ما يجعلنا نستنتج أن هؤلاء الأفراد هم الموظفون التابعون لقسم التسويق في المؤسسات محل الدراسة و ليس لمصلحة التقدير العاجل لعدم وجودها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لكن بحكم عملهم فإن لهم تدريب خاص يؤهلهم للتقدير العاجل للخسائر إن وقعت مع تجديد معارفهم بشكل مستمر و هذا ما أجاب عليه بالنفي أكثر من نصف العينة و هو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لتجديد معارف موظفيها ليكونوا جاهزين لمواجهة الأزمات التسويقية ، و قد أجمع أفراد العينة محل الدراسة انه من السهل الاتصال بالأفراد المختصون بالتقدير العاجل و انتقالهم لموقع الأزمة، و هذا ما يشير إلى أن المؤسسات المدروسة لا تخصص مصالحو أو أقسام تتطوي تحت إدارة الأزمات التسويقية لاعتبارات قد تكون خاصة بتكلفة تخصيص هكذا قسم أو بطبيعة العمل

الإداري للمؤسسة لكن لديها أفراد مختصين في التسويق و تدرج ضمن مهامهم النشاطات الخاصة بحماية المؤسسة من الأزمات التسويقية بشكل مباشر أو غير مباشر، في ظل عدم توفر الوسائل الكفيلة بذلك و هو ما أجاب عليه نصف العينة بالإيجاب و النصف الآخر بالنفي ، و هو ما يجعلنا نؤكد أنه حتى لو كان هناك فريق مختص لإدارة الأزمات التسويقية يتلقى تكوين مستمر فإن هذه الجهود قد تذهب سدا إن لم توفر الوسائل الكفيلة بتحقيق فعالية الفريق .

### 2.3.3.5. تقييم درجة الوقاية من خلال الأنشطة الإنتاجية و التسويقية للعينة محل

#### الدراسة:

كما سلف و أن توصلنا إليه في الفصول السابقة من الدراسة، فإن كل نشاط من الأنشطة الرئيسية أو الفرعية التي تقوم بها المؤسسة قد يحتوي على مخاطر قد تؤدي إلى أزمات تسويقية و خاصة تلك المرتبطة بالإنتاج و البيع ، و لمعرفة مدى استعداد المؤسسة للإدارة الأزمات التسويقية يجب أيضا معرفة ما درجة الوقاية منها من خلال الأنشطة التي تقوم بها.

أ- هيئات رقابة مواصفات و معايير الإنتاج:

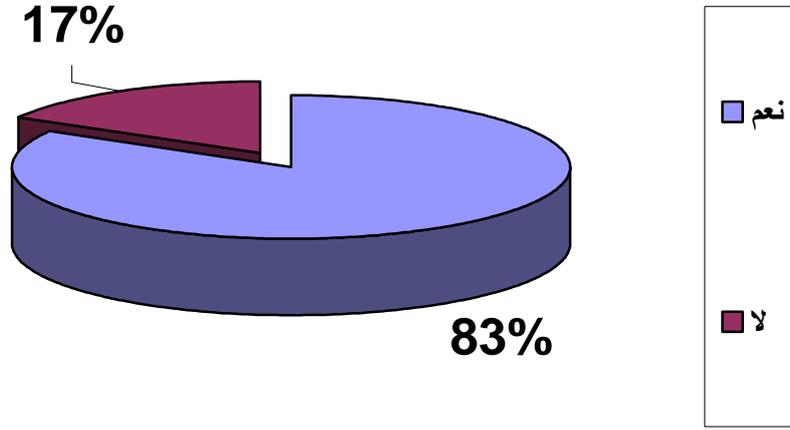
للوقاية من الأزمات التسويقية التي يكون سببها المنتج بحد ذاته ، يجب أن تكون هناك رقابة و معايير و مواصفات تتقيد بها المؤسسة ، فإلى أي مدى تقوم المؤسسات محل الدراسة بوقاية نفسها من الأزمات التسويقية الناتجة عن المنتج ؟

للإجابة على سؤالنا قمنا بطرحه على العينة المدروسة بالصيغة التالية:

- هل توجد هيئات رقابة تحدد مواصفات و معايير المنتج ؟

#### الجدول رقم 18 : ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر في القائمة الاستقصائية

النسبة %	العدد	الخيارات
83	80	نعم
17	16	لا
100	96	المجموع



الشكل رقم 30 : ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر

تشير الإجابات التي وردت في القائمة الاستقصائية، إلى أن 83% من المؤسسات محل الدراسة لديها هيئات رقابة تحدد مواصفات و معايير المنتج، و أجاب ما نسبته 17% أنه لا توجد هيئات رقابية لتحديد المواصفات و المعايير الخاصة بالمنتج و هي النسبة القليلة، حيث أن بعض من المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى مختصين من خارج المؤسسة ليأخذوا عينات من المنتجات لتتم إجراءات الرقابة و قياس مدى موافقة المنتج للمعايير على مستواها ثم تحرير تقرير للمؤسسة بمطابقة منتجاتها للمعايير أو لا.

ب- قسم الإنتاج و التصميم:

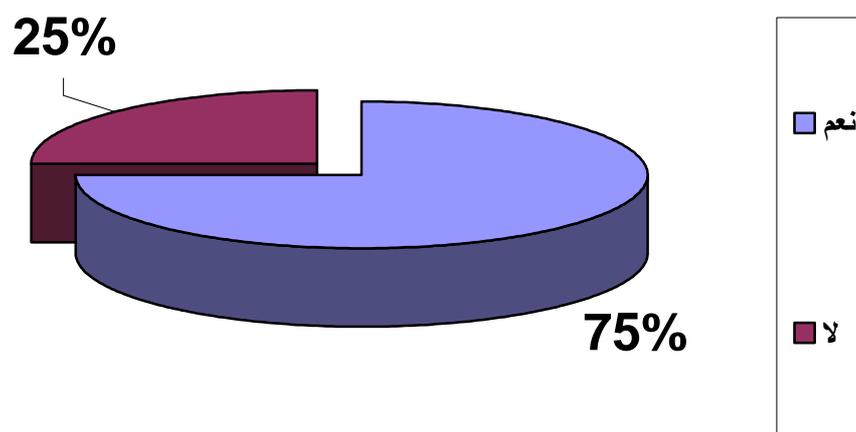
قمنا بتوجيه السؤال أذناه لمعرفة مدى وجود تنسيق بين مختلف أقسام الإنتاج في المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.

- هل يتم تعريف الأجزاء الهامة في الإنتاج بواسطة قسم التصميم ؟

و يظهر تلخيص الإجابات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 19 : ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	72	75
لا	24	25



الشكل رقم 31 : ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر

أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة 75 % من العينة المدروسة، حيث تشير أن قسم التصميم لا يتوقف نشاطه على تصميم المنتج ككل و إنما يتعدى ذلك لتصميم كل جزء مكون له وتعريف خطوات إنجازه، و هو ما يشير إلى أن هناك تنسيق بين قسم التصميم و قسم الإنتاج في المؤسسات محل الدراسة، فتعريف كل خطوة من خطوات الإنتاج عدد تصميم المنتج قد يجعلها تتفادى الكثير من الأخطاء عند تنفيذ الإنتاج. حيث غالباً ما تكون الأخطاء في الإنتاج أو العيوب سبب من أسباب الأزمات التسويقية.

ج- تسيير المخزونات و الموردین:

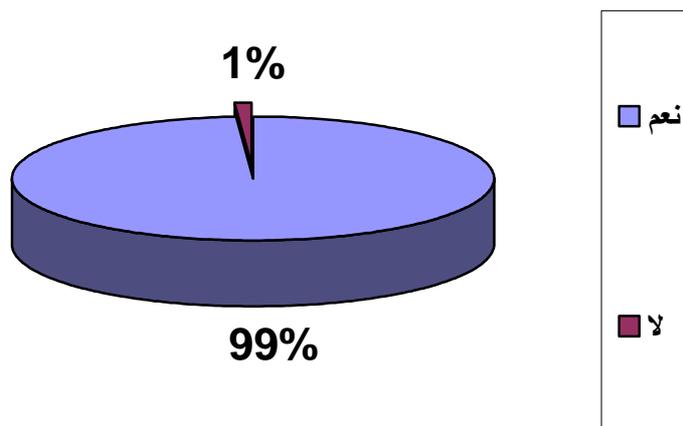
يعتبر تسيير المخزونات وتسجيل المعاملات مع الموردین بالشكل الجيد، أحد الإجراءات التي يمكنها أن تقي المؤسسة من الأزمات التسويقية أو تسهل عليها تتبع منبع الخطأ و تداركه قبل تفاقم الأزمة التسويقية، و بالتالي رأينا أن هذه النقطة مهمة في تقييم مدى توقي المؤسسات محل الدراسة من الأزمات التسويقية من هذا الجانب و لذا حاولنا طرح السؤال التالي على العينة المدروسة :

- هل تنظم سجلات تعقب المواد الخام و الأجزاء حسب رقم الدفعة الإنتاجية و الأرقام المسلسلة للموردین ؟

و نلخص الإجابات في الجدول التالي:

الجدول رقم 20 : ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	95	99
لا	01	01
المجموع	96	%100



الشكل رقم 32 : ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر

أغلب المؤسسات محل الدراسة و التي نسبتها 99% قد أجابت بتنظيم سجلات تعقب المواد الخام و الأجزاء حسب رقم الدفعة الإنتاجية و الأرقام التسلسلية للموردین، و هذا مؤشر

جيد للتنظيم الذي تقوم به المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة لمخزوناتهما و مصادرها، أما باقي العينة و التي نسبتها قليلة جدا فقد أجابت بعدم وجود هذه السجلات، هذا ما نفسره بأن الأفراد المشكلين لهذه النسبة لديهم قصور في فهم معنى هذه السجلات في المؤسسة أو أنهم يجهلون وجود مثل هذه السجلات أو عدم امتلاك المؤسسة التي يعملون بها لهذه السجلات أصلا و هذا ما سيؤثر بدون شك على الأداء لأن على الموظف في قسم التسويق أن يكون على معرفة بكل المراحل التي تمر بها نشاطات المؤسسة و لو بشكل سطحي.

د- تمييز العلامة من قبل العميل:

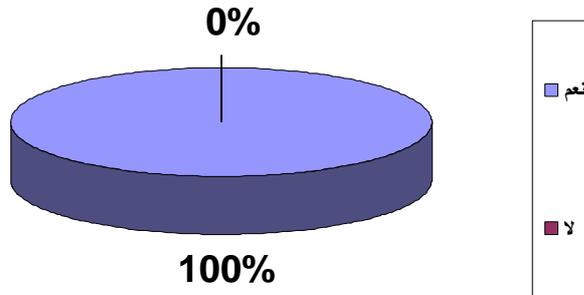
في ظل التقليد الشائع للعلامات التجارية و تصميم المنتجات، و هو بالفعل أحد الأزمات التسويقية الخطيرة التي قد تهدد المؤسسة، سنحاول أن نعرف مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على جعل علامتها التجارية مميزة و يسهل تمييزها من طرف العملاء، لهذا قمنا بطرح السؤال أدناه:

- هل يسهل تمييز العلامة الموضوعة على المنتج أو العبوة أو الحاوية بسهولة من قبل الزبون؟

بعد جمع الإجابات و فرزها قمنا بتلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 21 : ملخص الإجابات عن السؤال السابع عشر في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	96	100
لا	0	0
المجموع	96	%100



الشكل رقم 33 : ملخص الإجابات عن السؤال السابع عشر

كل المؤسسات المدروسة قد أجمعت على أن علامتها التجارية يمكن تمييزها بسهولة من قبل العميل، و هذا أمر مهم لأن العلامة التجارية يجب أن تكون مميزة و يمكن تفريقها عن العلامات الأخرى، و يصعب تقليدها و هذا لتفادي الأزمات التسويقية الناتجة عن التقليد و سرقة العلامة التجارية.

هـ- مراقبة السوق و رصد آراء الموزعين و الزبائن:

مواصلنا لمحاولة تقييم درجة الوقاية من خلال الأنشطة الإنتاجية و التسويقية للعينة محل الدراسة، سد نحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسات المشد كلة للعينة المدروسة تقي نفسها من الأزمات التسويقية من خلال مراقبة الأسواق و رصد آراء المتعاملين معها.

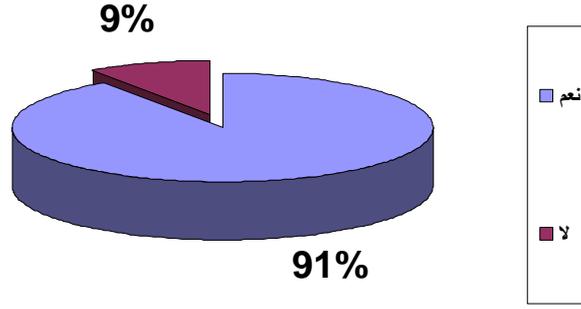
سنحاول معرفة ذلك من خلال السؤال التالي:

2. هل يوجد برامج كافية لمراقبة الأسواق و معرفة رأي الموزعين و المشتريين للمنتج؟

يأتي تلخيص الإجابات في الجدول أدناه:

الجدول رقم 22 : ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	87	91
لا	09	9
المجموع	96	%100



الشكل رقم 34 : ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر

من خلال الإجابات على هذا السؤال إتضح أن أغلب أفراد العينة و نسبتهم 91% لديهم برامج لمراقبة الأسواق و معرفة رأي الموزعين و المشترين للمنتج، لكن أتت إجابة ما نسبته 09% بعدم وجود هذه البرامج، و هذا ما يجعلنا نفسر هذا بأنه مؤشر بأن المؤسسات التي أتت فيها هذه النسبة لا تعطي أهمية لدراسة السوق و آراء المتعاملين معها، و قد يرجع هذا لسيطرتها على سوق المنتج الذي تنتجه و ليس به منافسين لها، و هو أمر مستبعد نوعاً ما لأن السوق في وقتنا الحالي مفتوح على المنافسة، و إما أنها لا تواجه صعوبات في تسويق منتجاتها وتكسب عملاء موالون لعلامة المؤسسة. لكن في الحالتين فإنه يجب على المؤسسة كيفما كانت أن تكون لديها برامج كافية لمراقبة الأسواق و معرفة رأي المتعاملين معها.

و- درجة التحكم في تتبع الدفعات الإنتاجية:

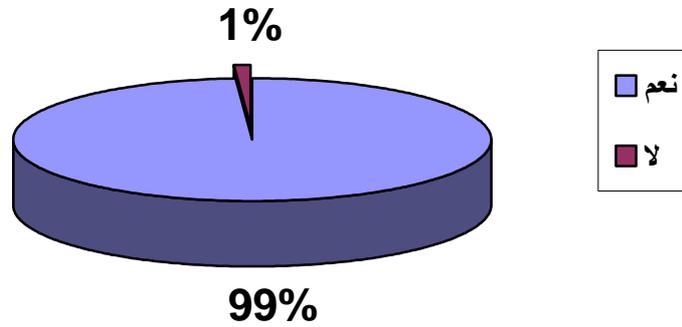
في كثير من الأزمات التسويقية، تلجأ المؤسسات كإجراء سريع و وقائي لتجذب توسع الأزمة، بسحب منتجاتها من السوق، لكن هذا الإجراء يتطلب معرفة المؤسسة لكل المعلومات المتعلقة بالدفعات التي أنتجتها و هذا ما سنحاول معرفة ما مدى وجوده في المؤسسات محل الدراسة من خلال طرحنا للسؤال أدناه بالشكل التالي:

- هل يمكن تحديد و عزل أية دفعة إنتاجية طرحت في الأسواق بمعرفة رقم الدفعة و المصنع الذي أنتجها و الوردية التي تعاملت معها ؟

يضم الجدول أدناه تلخيصا للإجابات:

الجدول رقم 23 : ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	95	99
لا	01	01
المجموع	96	%100



الشكل رقم 35 : ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر

أغلب المؤسسات المدروسة و نسبتها 99%، قد أقرت بإمكانية تحديد و عزل أية دفعة إنتاجية في الأسواق بمعرفة رقم الدفعة و المصنع الذي أنتجها و الوردية التي تعاملت معها، وهذه الإجابة تؤكد الإجابة على السؤال السادس عشر الذي يخص سجلات تعقب المواد الخام والدفعات الإنتاجية و الموردين. و نفسر نسبة 01% التي أجابت بعدم وجود هذه السجلات نرجعه إلى أنه في بعض المؤسسات يتم تسجيل الدفعات الإنتاجية عند بيعها لتجار الجملة لكن بعد ذلك لا تقوم بمتابعة مسار منتجاتها من بائع الجملة على المناطق الجغرافية التي توزع عليها، و بالتالي لا تستطيع تحديد و عزل دفعاتها الإنتاجية المطروحة في السوق بواسطة بائع الجملة لتجار التجزئة.

ي- ردة الفعل عند حدوث أخطاء لدى العينة محل الدراسة:

للموقاية من الأزمات التسويقية، يجب تدارك بعض الأخطاء باتخاذ بعض الإجراءات السريعة، ولمعرفة رد فعل المؤسسات محل الدراسة و الخطوات التي تقوم بها لتدارك أخطائها حاولنا طرح السؤال التالي:

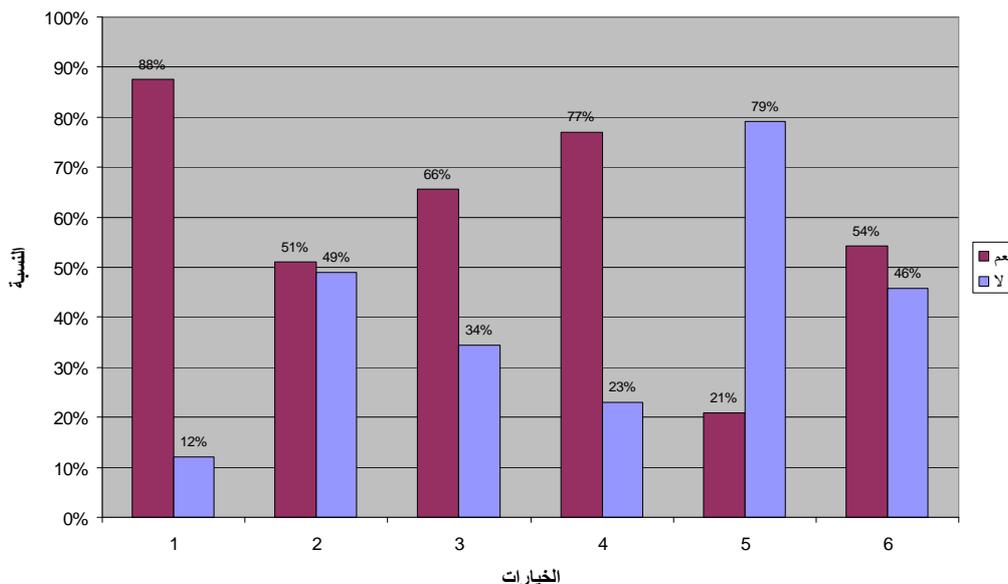
- إذا حدث خطأ ما أو تلف في المنتج بعد تسويقه هل يتم:

1. الإيقاف المؤقت للإنتاج، البيع و التوزيع للمنتجات المعنية ؟
2. النشر و الإعلان عن الخطأ ؟
3. إخطار العملاء و الوكلاء و الموزعين ؟
4. سحب المنتجات محل الخطأ أو التلف ؟
5. إصلاح أو دفع مقابل نقدي للمنتجات ؟
6. التخلص من المنتجات التالفة ؟
7. 7 - و هل جرت حملة سحب للمنتجات أو توقيف البيع في الماضي ؟

حاولنا تدوين الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: ملخص الإجابات عن السؤال العشرين في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
12%	88%	12	84	1
49%	51%	47	49	2
34%	66%	33	63	3
23%	77%	22	74	4
79%	21%	76	20	5
46%	54%	44	52	6



الشكل رقم 36 : ملخص الإجابات عن السؤال العشرون

سنحاول ترتيب الإجراءات حسب نسب الإجابة المستقاة من أفراد العينة محل الدراسة كالتالي :

1. الإيقاف المؤقت للإنتاج، البيع و التوزيع للمنتجات المعنية 88%
2. سحب المنتجات محل الخطأ أو التلف 77%
3. إخطار العملاء و الوكلاء و الموزعين 66%
4. التخلص من المنتجات التالفة 54%
5. النشر و الإعلان عن الخطأ 51%
6. إصلاح أو دفع مقابل نقدي للمنتجات 21%

حسب ترتيب الإجابات المتحصل عليها فإن أول إجراء تقوم به المؤسسات محل الدراسة هو القيام بإيقاف مؤقت للإنتاج، البيع و التوزيع للمنتجات محل الخطأ، ثم سحب المنتجات محل الخطأ أو التلف و هذا ما يجعلنا نرى من إجابات المؤسسات أنها تفكر في المقام الأول بمصالحها الخاصة حيث أنها توقف الإنتاج أو لا كي لا تتحمل تكاليف على منتجات سوف لا تسوق، و بعدها في الدرجة الثانية يأتي سحب المنتجات، و هذا ما قد يجعل المشكلة تتفاقم لأن حدوث الأزمة التسويقية يتسم بسرعة الانتشار، و بالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم على الأقل بسحب المنتجات بالتوازي مع إيقاف الإنتاج و ليس بعده. و يأتي في المرتبة الثالثة إخطار العملاء و الوكلاء و الموزعين ثم التخلص من المنتجات التالفة فترتيب هذين الإجراءين بهذا الشكل منطقي، ثم النشر و الإعلان عن الخطأ في خامس مرتبة و هذا ما نفسره بان المؤسسات محل

الدراسة تتجنب النشر و الإعلان عن الخطأ و هذا لأنها تخاف من اهتزاز صورتها لدى الزبائن أو فقدها لثقتهم و ولأنهم لمنتجاتها و علامتها التجارية .

أما فيما يخص الشق الثاني من السؤال و هو ما يتعلق بما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة قد قامت بإجراء سحب للمنتجات أو توقيف البيع في السابق فإن ما نسبته 74% من المؤسسات قد قام بذلك و بالتالي هذا يجعلنا نستنتج أنها قد واجهت على الأقل لمرة واحدة مشكلة أدت لأزمة تسويقية أو مقدمة لأزمة، أدت لسحب منتجاتها من السوق.

### 3.3.3.5 تقييم استعداد المورد البشري المتعامل مع العينة المدروسة لمواجهة الأزمات التسويقية .

في هذا الفرع سنحاول الوقوف على تقييم مدى استعداد المورد البشري المتعامل مع المؤسسات محل الدراسة لمواجهة الأزمات التسويقية من خلال معرفة من هم الأطراف ذوي الأولوية في الاتصال بهم في حال وقوع أزمة تسويقية و الأطراف ذوي المسؤولية في تحليل أسباب الأزمة التسويقية، كما سنحاول معرفة تقييم أفراد العينة محل الدراسة لمدى قدرة المؤسسة التي يعملون بها على مواجهة أية أزمة تسويقية تتعرض لها.

أ- الأطراف ذات الأولوية الواجب الاتصال بها في حال وقوع أزمة تسويقية:

حاولنا صياغة السؤال أدناه بشكل مباشر لتلقي إجابة واضحة، صريحة و مباشرة عن الأطراف التي ترى المؤسسات محل الدراسة أنهم ذوي أولوية في الاتصال بهم في حال وقوع أزمة تسويقية.

- من هي الأطراف ذات الأولوية التي يجب الاتصال بها في حال وقوع أزمة تسويقية؟  
رتب الأطراف حسب أهمية الاتصال بها عند وقوع الأزمات بإعطائها أرقاماً من 01 إلى 08

1. الإدارة العليا ؟

2. الأمن ؟

3. العاملين ؟

4. أسر المستهلكين ( في حالة تضرر من استخدام المنتج ) ؟

5. الأجهزة الحكومية ؟

6. المنافسون ؟

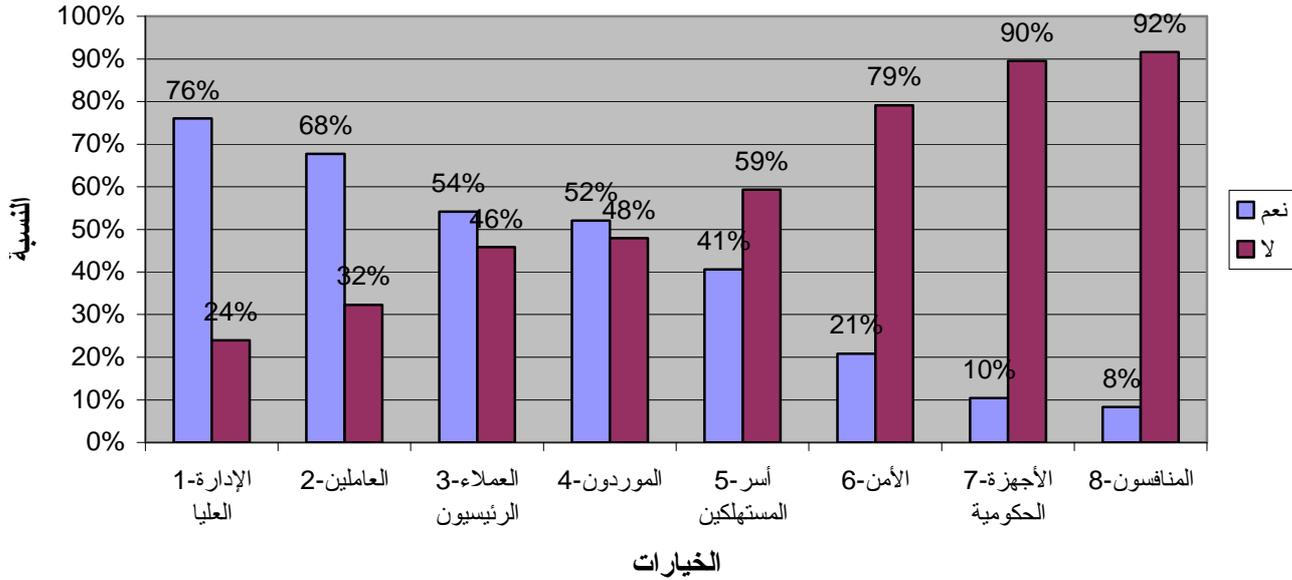
7. الموردون ؟

8. العملاء الرئيسيون ؟

ملخص الإجابات في الجدول أدناه:

الجدول رقم 25 : ملخص الإجابات عن السؤال الواحد و العشرون في القائمة الاستقصائية

الترتيب	الخيارات
1	إدارة العليا
2	العاملين
3	العملاء الرئيسيون
4	الموردون
5	أسر المستهلكين
6	الأمن
7	الأجهزة الحكومية
8	المنافسون



الشكل رقم 37 : ملخص الإجابات عن السؤال الواحد و العشرون

على أساس الإجابات سنحاول ترتيب الأطراف حسب الأولوية من وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة كما يلي :

1. الإدارة العليا ؟
2. العاملين ؟
3. العملاء الرئيسيون ؟

4. الموردون ؟
5. أسر المستهلكين ( في حالة تضرر من استخدام المنتج ) ؟
6. الأمن ؟
7. الأجهزة الحكومية ؟
8. المنافسون ؟

حسب ترتيب أولويات الاتصال، نجد أن المؤسسات محل الدراسة تضع الإدارة العليا في أولى الأطراف الواجب الاتصال بها و هو بالشئي المنطقي، لمسؤولية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، ثم تأتي في ثاني أولوية العاملين في المؤسسة، ثم العملاء الرئيسيون الذين هم بمثابة شركاء للمؤسسة في قوتها و ضعفها، ثم الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة، ثم تأتي أسر المستهلكين المتضررين و هذا لأن المؤسسة تحاول حماية نفسها من هجوم الرأي العام عليها و جمعيات حماية المستهلكين و بالتالي تحاول السيطرة على أسر المستهلكين بتعويضهم، ثم يأتي الأمن إن كانت المؤسسة تواجه مشكلة تتطلب تدخل عناصر الأمن لحمايتها، ثم الأجهزة الحكومية إذا كانت الأزمة متسعة و تكتسي درجة خطورة كبيرة، في آخر مرتبة يأتي المنافسون بنسبة قليلة جدا و هذا لأن في العادة المؤسسة لا تريد أن يعلم المنافسون بأزمتهما حتى لا يدركوا نقاط ضعفها، لكن في بعض الحالات يكون للمؤسسة مصلحة في إبلاغ منافسيها في حالة وقوعها في أزمة تسويقية، إذا كانت الأزمة قد تعدى المؤسسة لمؤسسات أخرى و بالتالي تحرك المنافسين لتقادي الأزمة أو حلها قد يفيد المؤسسة.

ب - مسؤولية تحليل أسباب الأزمة التسويقية:

ينطوي تحليل أسباب الأزمة التسويقية أحيانا على حلها، و بالتالي فإن الأطراف المسؤولة عن تحليل أسباب الأزمة قد يكون لديها الحل، و لهذا سنحاول من خلال السؤال التالي، معرفة من هي الأطراف التي لديها مسؤولية تحليل أسباب الأزمة التسويقية:

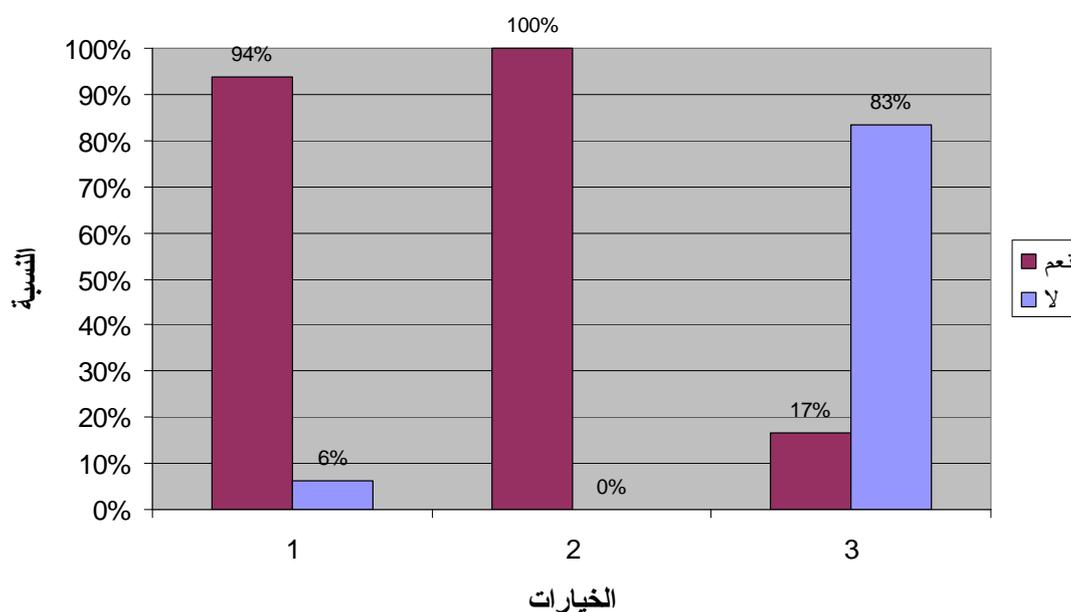
- من المسئول عن تحليل أسباب الأزمة التسويقية ؟

1. مدير المؤسسة ؟
2. مدير قسم التسويق ؟
3. فريق إدارة الأزمة التسويقية ؟

تأتي الإجابات ملخصة في الجدول التالي بترتيبها حسب نسبة الإجابة عليها بنعم:

الجدول رقم 26 : ملخص الإجابات عن السؤال الثاني و العشرون في القائمة الاستقصائية

النسبة %		العدد		الخيارات
لا	نعم	لا	نعم	
06%	%94	06	90	1
0%	%100	00	96	2
83%	%17	80	16	3



الشكل رقم 38 : ملخص الإجابات عن السؤال الثاني و العشرون

كما توقعنا فإن مدير التسويق هو أول المسؤولين عن تحليل أسباب الأزمة التسويقية، بنسبة 100% و هذه النسبة منطقية جدا و هذا لأن مدير قسم التسويق هو الأكثر علما بكل ما يخص النشاطات التسويقية للمؤسسة و بالتالي هو الذي يمكنه تحليل أسباب الأزمة التسويقية و اقتراح الحلول يأتي في ثاني مرتبة بما نسبته 90% مدير المؤسسة لما له من إلمام بما يجري في المؤسسة وإمكانياتها و لما له من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ثم يأتي فريق إدارة الأزمات التسويقية بنسبة قليلة و هذا لأن أغلب المؤسسات المدروسة لا تملك فريق لإدارة الأزمات التسويقية، لكن النسبة القليلة التي أجابت بمسؤولية فريق إدارة الأزمات التسويقية في تحليل أسباب الأزمة التسويقية لا تعني بالضرورة فريق مخصص لذلك و لكن كل الأفراد

العاملين في قسم التسويق بالمؤسسات محل الدراسة و التي تشكل الفريق في حال حدوث أزمة تسويقية.

ج -تقييم القدرة على مواجهة أية أزمة تسويقية:

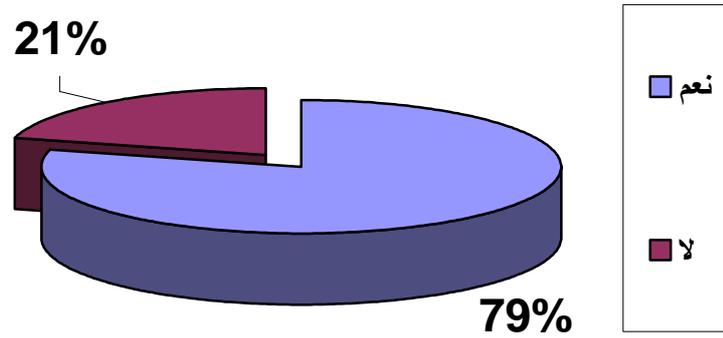
من خلال السؤال التالي سنجاول معرفة ما إذا كانت المؤسسات المشددة للعيضة محل الدراسة قادرة على مواجهة أية أزمة تسويقية تتعرض لها حسب اعتقاد أفرادها.

- هل تعتقد أن المؤسسة قادرة على مواجهة أية أزمة تتعرض لها ؟

و تأتي الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 27 : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث و العشرون في القائمة الاستقصائية

الخيارات	العدد	النسبة %
نعم	76	79 %
لا	20	20 %
المجموع	96	100 %



الشكل رقم 39 : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث و العشرون

ما نسبته 76% من أفراد العينة المدروسة تعتقد أن المؤسسة التي يعملون بها غير قادرة على مواجهة أية أزمة تتعرض لها، هذا ما نفسره بأن أفراد المؤسسات محل الدراسة يدركون مستوى استعدادهم و استعداد المؤسسات التي يعملون بها لمواجهة الأزمات التسويقية، و هذا لإدراكهم مدى أهمية وجود متخصصين في إدارة الأزمات التسويقية، أما ما نسبته 20% من أفراد العينة المدروسة قد أجابوا باعتقادهم أن المؤسسة قادرة على مواجهة أية أزمة تتعرض لها و هي في الغالب إجابات الإدارة العليا و مديري التسويق في المؤسسات محل الدراسة حيث أنهم في أغلب الأحيان لا يقرون بضعف مؤسساتهم.

### خلاصة الفصل الخامس:

بعد أن حاولنا صياغة أسئلة ضمن قائمة استقصائية تضم 23 سؤالاً، و توزيعها على أفراد العينة، و بعد استرجاعها و تفرغ و تصنيف و تبويب و معالجة البيانات المستخرجة منها، سنحاول تلخيص أهم النتائج و المعلومات التي خرجنا بها من هذه الدراسة التطبيقية، في النقاط التالية:

- هناك فهم ناقص لما تعنيه إدارة الأزمات التسويقية لدى أفراد المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة، و هذا ما لمسناه من خلال عدم الإجابة على بعض الأسئلة التي تتطلب أن يكون المجيب يعلم ما مفهوم الأزمة التسويقية.
- هناك جهل أفراد العينة من قصور في فهم محتوى خطة إدارة الأزمات التسويقية و مدى وجودها أو عدمه في المؤسسات محل الدراسة و هذا ما نرجعه لوجود مشاكل في عملية الاتصال و التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة التسويقية.
- لا يكتسب قسم التسويق في المؤسسات محل الدراسة القوة اللازمة للإدارة أوتوقي الأزمات التسويقية لأنه يفتقد لفريق متخصص بذلك، و يعتمد في ذلك على متخصصين من خارج المؤسسة.
- تقوم بعض المؤسسات المدروسة بتشكيل محطة تضم الأزمات التسويقية التي مرت بها أو التي مرت بها مؤسسات تم ارس نشاط مشاطه لنشاطها، و هو ما يشير لوعي هذه المؤسسات بأنها قد تواجه في المستقبل نفس الأزمات و بالتالي تحاول التعلم منها و هو مؤشر جيد يجعلنا نتفاعل بإمكانية اقتناع هذه المؤسسات بتشكيل فريق لإدارة الأزمات التسويقية مستقبلاً.

- المؤسسات محل الدراسة في غالبيتها تلجأ لمختصين في إدارة الأزمات و في مراقبة الجودة و النوعية من خارج المؤسسة لأن إقامة مصلحة مختصة لكل نشاط تجعلها مضطرة للتوسع في المساحة و لتحمل تكاليفها، لكن بالنظر لما ستجنيه المؤسسة من تخصيص هذه المصالح من سرعة التصرف و تطويق المشكلة قبل تحولها لأزمة، فإن التكلفة تصبح هيئة مقارنة بالفوائد التي ستعود على المؤسسة.
- إدارة الأزمات التسويقية رغم أنها حسب العينة المدروسة تحتل مكانا في إستراتيجياتها، إلا أن عدم كتابتها و عدم رفع تقارير دورية لدرجة استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات التسويقية يوحي بأن هناك إستراتيجية غير جادة وشكلية أكثر منها واقعية كما أن الأطراف المعنية بالاشتراك في صياغة خطط إدارة الأزمات التسويقية كلها منتمية للإدارة العليا، و لم نتلقى نسبة معتبرة لمشاركة ممثلي العمال أو أطراف أخرى رغم أن خيار الإجابة كان موجودا في القائمة الإستقصائية، و هو ما يجعلنا نستنتج أن هناك حاجز بين الإدارة العليا وما يليها من مصالح و أقسام.
- تقوم العينات محل الدراسة بإجراءات عديدة للوقاية من الأزمات التسويقية، سواء بقصد حماية المؤسسة من الأزمات التسويقية أو تدرج ضمن نشاطها العادي دون القصد منها الوقاية من الأزمات التسويقية.
- تتباين مستويات درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات التسويقية لدى أفراد العينة المدروسة لكن كلها لا تتجاوز الـ 50 % و هو ما يرجى إلى كون أفراد المؤسسات محل الدراسة لم يخضعوا لدورات تدريبية لتوقي و إدارة الأزمات التسويقية، و اقتصر اعتمادهم على خبراتهم السابقة إن وجدت.
- أكثر النشاطات التي تبقى مستهدفة للأزمات التسويقية بدرجة كبيرة في العينة المدروسة، هي النشاط البيعي، وهذا ما نرجعه للمنافسة الحادة التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة في السوق.
- تتشابه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة في حال وقوعها في أزمة تسويقية، مع اختلاف في ترتيب الأولويات حسب كل مؤسسة، لكن تتفق أغلبها في نفس النقاط و هي إيقاف نشاط المنتج و سحبه من السوق و إخطار الأطراف المعنية من عملاء و زبائن.

- في تقييم المؤسسات لنفسها، تجد أنها تقر بعدم استعدادها الاستعداد الكافي لمواجهة أي أزمة قد تتعرض لها، و هو ما نعتبره بنتيجة لعدم وجود أرضية علمية سليمة تقف عليها المؤسسات محل الدراسة لتكون مستعدة لتوقي و إدارة الأزمات التسويقية التي قد تتعرض لها.

## خاتمة:

حاولنا من خلال هذا المجهود العلمي ، البحث عن إجابة للإشكالية الأساسية و التي كانت: إلى أي مدى يمكن لإدارة الأزمة التسويقية أن تحول المؤسسة من مستهدفة إلى قادرة على المنافسة ؟ و الأسئلة الفرعية المتشعبة منها، و اختبار مدى صحة الفرضيات التي قمنا بطرحها في المقدمة، حيث حاولنا أن نتناول من خلال هذه الرسالة دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية من خلال خمسة فصول ، تتجزأ إلى أربع فصول نظرية و فصل تطبيقي تضمن دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية.

### نتائج إختبار الفروض :

من خلال الدراسة النظرية و اختبار الفروض المتعلقة بأسباب حدوث الأزمات التسويقية ، توصلنا إلى النتائج التالية :

- فعلا لا تحدث الأزمات التسويقية لأسباب تخص المؤسسة و لكن يرجع حدوثها أيضا لأسباب خارجية تتمثل فيما يلي:

- الإشاعات : التي يتم إطلاقها بشكل معين و في وقت محدد ، من خلال توظيفها باستخدام الحقائق التي حدثت فعلا و ملموسة ، وتكون الإشاعات غالبا سببا مهما من أسباب حدوث الأزمات التسويقية .
- الأزمات المخططة : و هو ما تناولناه تحت اسم الإدارة بالأزمات ، و هو إصطناع الأزمة من خارج الكيان الإداري للمؤسسة ، من بعض القوى المنافسة ، و يطلق عليه الاختناقات الأزمات معاراض المصالح وية المخططة ، فتحدث ظل المنافسة الشديدة تلجأ العديد من المؤسسات التي يدور نشاطها

حول نفس القطاع السوقي إلى وضع حواجز و مشاكل توقع منافسيها في أزمات تعرقل نشاطها .

- تعارض المصالح : فلكل مؤسسة مصالح تحميها فإذا تعارضت بشكل شديد و مصالح مؤسسات منافسة أخرى يعمل كل طرف على تقوية الضغط على الطرف الآخر مما ينتج أزمة تسويقية للمؤسسة المنافسة .

أما فيما يخص مدى مساهمة استخدام الأساليب و المناهج العلمية في تحويل المؤسسة من مستهدفة لمستعدة لمواجهة الزمات فوجدنا :

- صحيح أن استخدام الأساليب و المناهج العلمية لإدارة الأزمات التسويقية يمكن المؤسسة من التحول من مستهدفة إلى قادرة على المنافسة، من خلال استخدام:

- التساوم الضاغط الإكراهي ، سواء كان قولي بالتهديد الواضح أو بالتهديد المناهض أو باستخدام السلوك الفعلي المتمثل في الضغط على الخصم
- التساوم التوفيقى ، من خلال التوفيق الرشيد بين مصالح أطراف الأزمة من خلال إيجاد حل وسط و تنازلات متبادلة .
- أسلوب الجمع بين ما سبق : وهو ما ثبت عند الخبراء أن جمع المؤسسة بين استخدام الضغط و التوفيق بشد كل متناسق يحقق توازنا و تسوية لكل الأطراف المتنافسة .

بالإضافة للأساليب العلمية في إدارة الأزمة التسويقية بتوقعها و التوقي من حدوثها عبر :

- الإجراءات الوقائية المباشرة : ببرمجة دورات تدريبية لمتابعة الأداء و تصحيح الانحرافات و معالجة بوادرها قبل وصولها لدرجة الأزمة .
- إجراءات غير مباشرة : تتمثل في حماية الكيان الإداري من تخلفه الأدائي أو التشغيلي بتكوين ما يشبه بجهاز المناعة البشري .

### النتائج العامة للدراسة :

بناء على محاولة دراستنا لموضوع الرسالة، توصلنا لنتائج نظرية و أخرى تطبيقية نذكرها فيمايلي :

### - النتائج النظرية للدراسة :

من خلال الدراسة النظرية للأزمات التسويقية و استقاء المعلومات و تحليل الأفكار الواردة فيها توصلنا للنتائج التالية :

- مصدر الأزمة التسويقية هو نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة سواء كانت في تحول داخل المؤسسة فأسلوب عمل المؤسسة قد يكون سببا للأزمة ، أو تحول في بيئتها الخارجية كالتغيرات السوقية أو في رغبات أذواق الزبون.
- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة تضعف سرعة ردود الأفعال لمواجهتها تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل و الحلول المقترحة .
- أهمية إدراك المؤسسة لمفهوم و ماهية الأزمة التسويقية و تمييزها عن المفاهيم المشابهة الأخرى لتتجنب عدم فهم أعراضها و الوقوع في الأزمة التسويقية قبل التنبه لها .
- نقطة بدء العمل في مواجهة الأزمة التسويقية هو رصد إشارات الإنذار المبكر من مصادر خارجية أو إشارات نابعة من داخل المؤسسة و متابعة مراحل حدوثها و التأكد من صحة و دقة المعلومات المتضمنة فيها.
- تكتسي برامج إدارة الأزمات التسويقية الأهمية الكبرى في المؤسسة من خلال التخطيط لمواجهة الأزمة التسويقية و وضع الأهداف المرجوة .
- الدور المهم الذي تقوم به القيادة الإستراتيجية وقت الأزمة التسويقية ، من خلال دور القائد و تمكنه من مواجهة الأزمة من خلال أنماط سلوكه و مهارته في اتخاذ القرار ، فمعرفة الكيفية التي ستتصرف بها المؤسسة إزاء أزمة تسويقية يكمن في رد فعل متخذ القرار الأول .
- التخطيط الحقيقي في تغيير الخطة أو التخطيط لإحداث التغيير .
- فهم اكبر قدر من جوانب الأزمة التسويقية ، هو ذروة السيطرة على مجراها .
- دور المعلومات التسويقية اساسي في توقي الأزمات التسويقية ، فالمعلومة الدقيقة تمكن من صنع أصعب القرارات، و تقلل من نسبة المخاطرة ، فهي الدعامة الأساسية لتوقي الأزمات التسويقية .
- عملية تحويل المؤسسة من مستهدفة إلى مستعدة للمنافسة في ظل الأزمة التسويقية ، يتطلب جهودا تشمل كل هيكل المؤسسة على كل المستويات و من خلال كل نشاطاتها الاتصالية الفنية و الإستراتيجية و الثقافية .

- مدى تهديد التحولات السوقية المفاجئة الشركات بالزوال ، وسرعة حدوث ذلك يجعل المؤسسة مطالبة بسرعة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و التحرك بسرعة وكفاءة .
- أن التحولات السوقية المهددة بوقوع أزمة تسويقية لا تقتصر على منتجات معينة و إنما تمس كل القطاعات و الخطوط الإنتاجية .
- النتائج التطبيقية للدراسة :

- الجوانب السلبية في المؤسسات محل الدراسة :

بعد أن القيام بتحليل الإجابات على الأسئلة الواردة في القائمة الإستقصائية المقدمة لأفراد العينة المدروسة ، سنحاول الوقوف على الجوانب السلبية المستنتجة فيمايلي :

- قصور فهم معنى الأزمات التسويقية، هو أول ما وصلنا له من خلال دراسة العينة، و هذا ما لمسناه منذ بدايتنا في الدراسة الميدانية ، فأكثر من 70 % من أفراد العينة محل الدراسة تلقوا منا شرحا مطولا لمفهوم الأزمة التسويقية قبل إجابتهم على القائمة الاستقصائية .
- غياب أجهزة الإنذار المبكر و رصد إشارات الإنذار بوقوع الأزمات التسويقية و هذا للإنعدام فريق توقي و إدارة الأزمات التسويقية في 94 % من المؤسسات محل الدراسة .
- الإجابات على الأسئلة المتعلقة بكيفية التخطيط للأزمات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة تؤكد عدم وجود خطط مسبقة لدى المؤسسات محل الدراسة و قسم مختص بالتخطيط و إدارة الأزمات التسويقية.
- انعدام وجود فريق للتوقي و إدارة الأزمات التسويقية في المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة واعتمادها على مختصين من خارج المؤسسة في حالة حدوث أزمة ، مما يجعلنا نستنتج انعدام الوقاية من وقوع الأزمات التسويقية .
- عدم توفر الإمكانيات المادية و البشرية لتدريب العاملين على رد الفعل في حالة وقوع أزمة تسويقية .

- عدم وجود تنسيق عام لإدارة الأزمة التسويقية بين أقسام المؤسسات محل الدراسة الأمر الذي يؤدي على تعدد القيادة و تضارب القرارات من كل جهة معنية بالتعامل مع الأزمة مما ينعكس سلبيا على كيفية الأداء الفعال.
- لا توجد ميزانية مستقلة للإدارة الأزمات التسويقية، تخصص للإنفاق الفوري لمواجهة الآثار السلبية للأزمة .
- عدم وجود إستراتيجية استعداد لمواجهة الأزمات التسويقية لدى المؤسسات محل الدراسة، رغم إقرار المؤسسات أن التوقي من الأزمات و إدارتها يدخلان في خططها الإستراتيجية ، رغم أننا لم نجد خطة مكتوبة في أي مؤسسة من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة .
- الجوانب الإيجابية في المؤسسات محل الدراسة :
- بالرغم من أن الجوانب السلبية التي لمسناها في المؤسسات محل الدراسة ، فإننا قد لمسنا أيضا جوانب إيجابية نحرص على ذكرها في النقاط التالية :
- قيام المؤسسات محل الدراسة بتشكيل محافظ للأزمات السابقة ، سواء كانت قد حدثت لها أو لمؤسسات أخرى سابقة ، و هذا لأخذ عبرة منها و اللجوء إليها وقت الحاجة في إستخلاص خطوات الخروج من الأزمة .
- لجوء المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة إلى مختصين في إدارة الأزمات التسويقية هو سلاح ذو حدين يعتبر إيجابيا إذا ما استغلت المؤسسة خبرات المختصين في تكوين و تدريب موظفيها على مواجهة الأزمات التسويقية مستقبلا ، فاحتكاك أفراد المؤسسة بالكفاءات المختصة يكسبهم التجربة و الخبرة .
- إدراك المؤسسات محل الدراسة للإجراءات الواجب اتخاذها في حال وقوع أزمة تسويقية، وهو ما توصلنا إليه من خلال الإجابات الواردة في القائمة الاستقصائية .
- من خلال تقييم المؤسسات محل الدراسة لذاتها ، نجد أنه من الإيجابي إقرارها بعدم استعدادها لمواجهة الأزمات التسويقية التي قد تتعرض لها ، فإدراك الضعف هو أول خطوة لإحداث التغيير.

## - التوصيات و الإقتراحات :

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا على المستويين النظري و الميداني سنحاول تقديم توصيات و مقترحات عساها أن تكون بذرة من بذور تحويل مؤسساتنا من مستهدفة للأزمات التسويقية إلى مستعدة للمنافسة في ظلها ، نحاول بلورتها فيما يلي :

- ضرورة التركيز على تشخيص و معالجة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمة تسويقية ، هذا قبل إستفحالتها و ذلك بالتوقي منها .
- تدعيم القدرة لنظم التنبؤ بالأخطار و إنشاء أنظمة رصد إشارات الإنذار المبكر
- ضرورة وضع المؤسسات لخطة افتراضية و سيناريوهات لمواجهة الأزمات التسويقية المحتملة، أو الشائعة الحدوث .
- تدريب الموظفين و العمال لمواجهة الأزمات التسويقية لإعدادهم للتعامل الفعال و الكفاء ، و تخصيص منسق عام مكلف بتنمية العلاقات بين الأطراف المعنية بغدارة الأزمة التسويقية .
- أهمية إنشاء فريق لإدارة الأزمات التسويقية و التوقي منها ، تكون مهمته الأساسية البحث في الأزمات التسويقية ، و التجارب السابقة و إعداد الخطط الإستراتيجية و السيناريوهات و مواجهة الأزمات عند حدوثها .
- البحث في كيفية توصيل المعلومة لوسائل الإعلام، و تدريب المكلفين بالاتصال و الإعلام والعلاقات الخارجية العامة على تقديم المعلومة بشكل يزيد من قوة موقف المؤسسة خلال الأزمة .
- على المؤسسة أن تكون مرنة في تغيير أسلوبها و تأقلمه حسب متطلبات التغيرات الحاصلة في السوق و محيطها .
- دراسة الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة دراسة مسبقة ، للتمكن من إختيار البدائل الممكن إتاحتها وقت الأزمة و الممكنة التطبيق .
- إيلاء الأهمية القصوى للبحوث الميدانية، التي تسهم بشكل كبير في إعطاء المؤسسات خطط فعالة لمعالجة الأزمات قبل حدوثها و مواجهتها قبل استفحالتها.

- آفاق الدراسة :

بالنظر إلى غياب دراسات سابقة في موضوع الأزمات بصفة عامة و الأزمات التسويقية بصفة خاصة ، من وجهة نظرنا سنباحول إقتراح مواضيع يمكن مواصلة البحث فيها لما لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر، نقترحها في العناوين التالية :

- دور دراسة الأزمات التسويقية في اختيار المشاريع.
- دراسة نظام معلومات الأزمات التسويقية.
- إدارة الأزمات التسويقية في قطاع الخدمات .
- استراتيجية صنع القرار في ظل الأزمات التسويقية .
- المدير التسويقي الفعال وقت الأزمات التسويقية.
- دراسة ثقافة الأزمة في المؤسسات الجزائرية .
- التفاوض و إدارة الأزمات التسويقية .
- دراسة الأزمات التسويقية الحديثة .

## قائمة المراجع

- 1- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ، 1998، مصر الجديدة.
- 2- محسن أحمد الخديري ، إدارة الأزمات ، منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات ، القاهرة الطبعة الثانية ، مكتبة مدبولي ، دون تاريخ النشر. القاهرة
- 3- عماد جاد، مفهوم الأزمة، مجلة النيل ، يصدرها قسم البحوث بمركز النيل للإعلام و التعليم و التدريب ، الهيئة العامة للإستعلامات، القاهرة العدد 51 أكتوبر 1992 السنة 13 .
- 4- عاطف عبيد، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، مجلة الإدارة، العدد الرابع ، المجلد 52 ، القاهرة ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، أبريل 1993 .
- 5- Homly,A.S & huse ( christina ) oxford dictionary of curent english , oxford university press, london 1990, p 149
- 6- Artur N Gilbert and paul gordon lauren, the journal of conflict Resolution, crosis management, beverly hills , london, volume 24 number 4 december 1980.
- 7- Laurence barton, crosis in organization managing and communicating in the heat of , south western U.S.A .
- 8- أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، مكتبة الجلاء، 1989 ،بور سعيد، القاهرة .
- 9- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات ،تجارب محلية و عالمية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1993،
- 10- السيد عليوة ، إدارة الأزمات في المستشفيات،مركز القرار للإستشارات، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر و التوزيع، 2001/2000 ، القاهرة ،
- 11- السيد عليوة ، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات ،شركة مركز القرار للإستشارات ، القاهرة ، 2003 ،

- 12- فاروق السيد عثمان، التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004. ، القاهرة
- 13- عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة، 2002، الإسكندرية، القاهرة
- 13- السيد عليوة ، إدارة الأزمات و الكوارث حلول علمية – أساليب وقائية ، مركز القرار للإستشارات ، مطابع سجل العرب ،1998، القاهرة ، .
- 15- فاروق حلمي ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ، 1993 القاهرة .
- 16- علا أحمد إصلاح ، إدارة الأزمات ، التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك- تحت إشراف عبد الرحمن توفيق ، 2002، القاهرة .
- 17- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، القاهرة
- 18- هيرمان بيرنز، أزمات اختطاف العلامات التجارية ، شركة انتربرايز آي جي [WWW.ITERPRISE.la.Gi.COM/Septembre 2005](http://WWW.ITERPRISE.la.Gi.COM/Septembre 2005)
- 19- شركة مركز القرار للإستشارات، إدارة الوقت و الإدارة بالأزمات ، دار الأمين للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2003 ، القاهرة.
- 20- أحمد ضياء الدين خليل، عمر حسن عدس، إدارة الأزمة الأمنية، دراسة تطبيقية في مواجهة الكوارث الطبيعية و الإرهاب، أكاديمية الشرطة، 1995-1996 ، القاهرة.
- 21- عبد السلام أبو قحف ، رندا عيتاني ، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات،الدار الجامعية 1999، القاهرة،.
- 22- أحمد ابراهيم محمود، مجلة النيل، الأبعاد العسكرية لعملية إدارة الأزمات، القاهرة، مركز النيل للإعلام، العدد 51 أكتوبر 1992.
- 23- أحمد يوسف القرعي، نحن و فن إدارة الأزمات، جريدة الأهرام، 12 مارس 1997.
- 24- أمين هويدي، فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي، مجلة المستقبل العربي، عدد 172 جويلية 1993
- 25- j.Gottschalk, stories managing image under siego , detroit: gale res.inc .
- 26- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1993، القاهرة

- 27- محسن أحمد الخديري ، إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ، 1993 ، القاهرة
- 28- محمد حسنين هيكل، بناء مهارات التفكير الإستراتيجي في مجال الإدارة، ضرورة عصرية و رؤية مستقبلية، المؤتمر السنوي الثامن للتدريب و التنمية الإدارية، 1999، القاهرة.
- 29- N.augustine, managing the crisi you need to prevend, harvard, business review, november-december. 1955 p.147-158.
- 30- فاروق محمود هلال ، الإدارة العلمية لتنظيم و إدارة الطوارئ، مجلة النيل ، مركز النيل للإعلام الداخلي، الهيئة العامة للاستعلامات، أكتوبر 1992.
- 31- أنور أحمد رسلان، أصول الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، 1995 ، القاهرة
- 32- خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري ، دار النهضة العربية، 1988 ، القاهرة
- 33- بيتر ف. داركر، الإدارة للمستقبل-التسعينات و ما بعدها-ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر ، 1995 ، القاهرة
- 34- فاروق محمد د ش لبي ، محاضرات في إدارة الدولة ، ألفت على ط لاب بكلية التجارة بالإسماعيلية بجامعة قناة السويس ، دار النهضة العربية، دون تاريخ النشر .
- 35- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مطابع الفرزدق التجارية، 1985 ، الرياض
- 36- عبد الغفور يونس ، دراسات في الإدارة العامة ، الإسكندرية ، مؤسسة جامعة شهاب الإسكندرية 1988 القاهرة .
- 37- Ordway tead, the art of administration –the Mc graw hill Book Company U.S.A, 195 p20
- 38- Cecil.A.Gobb.leadership.psychological sciences ( U.S.A. Macmillan and free press) 1995
- 39- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975
- 40- ماجد راغب الطو ، علم الإدارة العامة ، الإسكندرية ، دار المطبوعات ، 1987 جامع الإسكندرية، القاهرة.
- 41- عبد القادر عثمان ، تولى المسؤولية ، دليل علمي للقادة ، مركز الكتب الأردني ، 1989، الأردن .
- 42- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب 1992 ، القاهرة

- 43- سليمان محمد الطماوي ، مبادئ في علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، 1972 ، القاهرة
- 44- محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار النهضة العربية، 1984، القاهرة .
- 45- ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، بدون تاريخ النشر، الطبعة الأولى ، 1994 ، المملكة العربية السعودية ،
- 46- عماد حسين العبد الله ، القيادة الأمنية ، أكاديمية الشرطة ، 1995-1996 ، القاهرة .
- 47- السيد عبده ناجي ، الإدارة العامة ، مدخل إداري ، دار الثقافة العربية ، 1997، القاهرة
- 48- سيد الهواري ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، دون تاريخ النشر، القاهرة
- 49- محسن العبودي ، الإدارة العامة ، العملية الإدارية ، الجزء الأول، دار النهضة العربية ، 1995، القاهرة،
- 50- Glenn.D.paige , political lire and fire reading for an leadership field , newyork the free press 1992 p 19-22
- 51- جمال زهران، من يحكم مصر ، دراسة في صنع القرار السياسي في مصر و العالم الثالث ، (الطوبجي) ، 1993 ، القاهرة
- 52- Jonathan Mroberts , Decision on marketing during international crises , the free press , london and new york 1988 p 54 -82
- 53- السيد عليوة ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1987، القاهرة
- 54- David jennigs and stuart wttam, decision making an integrated approach pritman publishing london 2004 .
- 55- جيمز أوهاكسي جونير ، نظم المعلومات الإدارية ، من وجهة نظر المستفيد ، تعريب حسين علي الفلاحي ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، دون تاريخ النشر .
- 56- Gibom.dM.I.vomecvich and D.H. Domeely organization , new jersy butimes pubicstim Inc 1973.
- 57- فاروق هلال ، اتخاذ القرار على المستوى القومي في مصر ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، كلية الدفاع الوطني ، الدورة 9 ، 1981 ، القاهرة .

- 58- محمد حسن رسمي ، هندسة القرار من صناعته و نوعه و كيفية الطريق إليه ، جريدة الأهرام ، 1997/02/16 .
- 59- جمال محمد نواره ، نظم المعلومات و اتخاذ القرارات ، الجيزة، بيمكو للإستشارات الهندسية ، 1987 ، القاهرة .
- 60- محمد خشبة ، نظم دعم القرار – المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إدارة البحوث و الدراسات ، 1995 . ، القاهرة
- 61- علي شريف ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، 1994،الإسكندرية .
- 62- عطية حسين أفندي ، إتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، 1994،القاهرة .
- 63- صلاح عباس ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، القاهرة .
- 64- سيد الهواري، إدارة الأزمات ، أصول التشخيص و القياس و التخطيط و السيطرة ، الطبعة الأولى ، 2004 ، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 65- شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، دار النهضة العربية ، 1988 ، القاهرة .
- 66- إبراهيم علي الهندي ، عملية صنع القرارات الإدارية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1997 حيث اوضح الباحث في هذا الجزء دور المعلومات و أهميتها و مشاكلها في عملية صنع القرار.
- 67- محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، الإسكندرية ، القاهرة.
- 68- بويجي محمد ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التسير ، جامعة الشلف ، الجزائر 2003 .
- 69- تصريح ديفيد كولينز نائب رئيس مجلس شركة جونسون اند جونسون سنة 1982 لصحيفة وول ستريت ، نيويورك، 1982.
- 70- [www.Jonsonandjonson.com](http://www.Jonsonandjonson.com)
- 71- محمد نصر مهنا ، الإدارة العامة الحديثة ، تحليل لخبرات مجموعة من الدول ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 ص 212 .
- 72- تقرير رلسنة 1969 اعدته شركة هارلي دافيدسون على موقعها على شبكة الأنترنت [WWW.HARLYDAVIDSON.COM](http://WWW.HARLYDAVIDSON.COM) أوت 2006.

73- عبد الرحمن توفيق ، مختارات بييمك ، إدارة الأزمات ، مركز تحليل الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2002 .

www.warnercommunication.com -74

75- تقرير ربح و ص أزم ة ليف ي ش د تراوس ، ف ي موقعه ا عل ي ش د بكة الأنترنت  
www.levisstros.com سبتمبر 2005 .

www.histoiredumonde.com -76

www.généralmotors.com -77

www.modernecars.com -78

www.ford.com -79

www.renolds.com -80

www.brocterandjamble.com -81

www.cocacola.com -82

www.pepsicola.com -83