

دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية

بحث تقدم به
د.درمان سليمان صادق
أستاذ مساعد
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة دهوك- العراق

المحور الأول: المقدمة ومنهجية البحث

المقدمة

الأزمات بشكل عام والتسويقية بشكل خاص ما هي إلا تفكير إبداعي واع، ومن ثم يجب التعرف على هذا اللون من التفكير، ونرى الاكتفاء بتلخيص هذا اللون من التفكير بكونه "عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد". ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات أو الأزمات التسويقية وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها فضلا عن توليد الأفكار غير المتوقعة من خلال تقديم الحلول والقدرة على التغيير فضلا عن الأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات والمشكلات التسويقية وباستعمال الذكاء الجماعي لقيادة فريق الأزمة في معالجتها وتكون المعالجة للأزمات التسويقية أيضا من خلال ثقة فريق إدارة الأزمة بنفسه والإصرار والعزيمة على تحدي تلك الأزمات والعمل بإخلاص وروح الفريق والاستطلاع والاستكشاف الدائم لأبعاد تلك الأزمة التسويقية من خلال التغلب على العوائق التي تواجه معالجة تلك الأزمات التسويقية.

وبهذا فان إدارة الأزمات التسويقية، أنها ليست أكثر من أن تكون لونا من ألوان التفكير الإبداعي الذي:

1. يتفهم طبيعة الأزمة التسويقية وإفرازاتها، ويدرك أنواعها ودورة حياتها.
2. يتعرف على استراتيجيات التعامل مع الأزمات التسويقية وكيفية رسم سيناريوهاتها.
3. ويستنبطن الوصايا المرعية في إدارة الأزمات التسويقية.

مشكلة البحث:

يعد التفكير الإبداعي احد الأساليب التي تستطيع من خلاله المنظمات في إنتاج كم هائل من الأفكار حول أزمة تسويقية معينة تخص المنتجات أو الخدمات أو الأفكار التسويقية أو العمليات التوزيعية أو السعرية أو الترويجية أو غير ذلك من العمليات التسويقية وتكون هذه الأفكار والتي تتقدم لحل أي نوع من الأزمات التسويقية والتي تواجهها المنظمات التسويقية متنوعة وغير متكررة وفيها الاصاله وبهذا فان هذه الأفكار المبدعة يكون لديها القدرة على إنتاج شي جديد أو حل الأزمة التسويقية وتكوين شي ذي قيمة يخدم المنظمة والمجتمع على حد سواء ما سبق طرحه يعتبر التفكير الإبداعي نشاط ذهني أو نشاط عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة ويعبر عن حلول لمشكلة رغبة في البحث عن حل منشود والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة .

وبهذا يكون التفكير الإبداعي بألوانه المختلفة منها حل أي شكل من أشكال الأزمات التسويقية ولا بد للمنظمات التسويقية من الاهتمام به والاعتماد عليه في حلول حدوث لديها أزمة تسويقية معينة.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى بيان الآتي:

1. إعطاء إطار نظري فكري عن التفكير الإبداعي.
2. إعطاء إطار فكري وفلسفي عن الأزمة التسويقية.
3. توضيح الدور الذي يلعبه التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية.
4. طرح بعض الحالات العملية لشركات كبرى باستخدام التفكير الإبداعي في معالجة أزماتها التسويقية.
5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تخدم المنظمات التسويقية في معالجة أزماتها التسويقية.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من حيث الأهمية التي يحتلها التفكير الإبداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة الأزمات التسويقية وما يمكن أن يمثله هذا التفكير في تقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ما هو جديد من أفكار والتوصل إلى نتائج غير معروفة من قبل في معالجة الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المنظمة التسويقية.

خطة البحث:

يتضمن البحث دراسة المحاور الآتية:

- المحو الأول: المقدمة ومنهجية البحث.
- المحور الثاني: التفكير الإبداعي – خلفية نظرية.
- المحور الثالث: الأزمات التسويقية – خلفية نظرية.
- المحور الرابع: دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية.
- المحور الخامس: حالات عملية لبعض المنظمات التسويقية أو الشركات في معالجة أزماتها التسويقية.

المحور الثاني: التفكير الإبداعي – خلفية نظرية

1. تعريف التفكير الإبداعي

يعرف التفكير الإبداعي بأنه "الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة وعدم التكرار أو الشبوع الأصالة) . " (منير كامل 1996 ،ص167) ويعرف التفكير الإبداعي بأنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير -لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (فتحي جروان ،1999،ص96). يُعرّف التفكير الإبداعي بأنه الاستعداد والقدرة على إنتاج شيء جديد. أو أنه عملية يتحقق النتاج من خلالها . أو أنه حلّ جديد لمشكلة ما، أو أنه تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة من أجل المجتمع. (ر وشكا، 1989، ص19)

ويعرف كذلك بأنه التفكير الذي يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل ، وينفي الأفكار الوضعية المقبولة مسبقاً. وبأنه يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية في العمل، والقدرة العالية على تحقيق أمر ما. وهو الذي يعمل على تكوين مشكلة ما تكويناً جديداً (سعادة وقطا مي ، 1996 ، ص 12-53). ويعرف التفكير الإبداعي بأنه تفكير في نسق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة، التي لا تحددها المعلومات المعطاة. (Gilford,1967 و p12) أو التفكير الإبداعي، بأنه القدرة على حلّ المشكلات في أي موقف يتعرّض له الفرد، بحيث يكون سلوكه دون تصنّع، وإنما متوقع منه (قطا مي ، 2005 ، ص 1-20). بينما يُعرّف بأنه نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قويّة في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل (جروان ، 1999 ، ص 96).

أما (سعادة وقطا مي ، 1996 ، ص 52)، فقد اقترحا تعريفاً للتفكير الإبداعي بأنه " عملية ذهنية يتفاعل فيها المتعلم مع الخبرات العديدة التي يواجهها، بهدف استيعاب عناصر الموقف من أجل الوصول إلى فهم جديد أو إنتاج جديد، يحقق حلاً أصيلاً لمشكلته ، أو اكتشاف شيء جديد ذي قيمة بالنسبة له أو للمجتمع الذي يعيش فيه". أي أن الإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.

يتم التفكير الإبداعي عن طريق التالي :

- أولاً : طرح مشكلة ما مثل مشكلة رياضية أو اجتماعية أو اقتصادية .
- ثانياً : بعد ذلك يتم طرح الحلول والافتراضات وطرح سلبيات الحلول والبدائل .
- ما سبق طرحه يعتبر نشاط ذهني يمثل التفكير الإبداعي .
- أو هو نشاط عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة ويعبر عن حلول لمشكلة رغبة في البحث عن حل منشود والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة .
- إذن ما هو التفكير الإبداعي ؟
- التفكير الإبداعي: هو النظر إلى المألوف بطريقة غير مألوفة .
- وأفضل تعريف اطلعت عليه عن التفكير الإبداعي بأنه: "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"

2. أهمية التفكير الإبداعي:

يمكن بيان أهمية التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات التسويقية من خلال الآتي:

<http://www.islamsites.net/>

- الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة التسويقية .
- الناس والمؤسسات وحتى الدول يمكن أن نصنفهم ضمن قسمين؛ قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضي بما عنده، وهؤلاء الأتباع المقلدون، فالمنظمة تبغي في أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة الأزمات التسويقية.
- حاجة المؤسسة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب. في حل أو مواجهة الأزمات التسويقية.
- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة في معالجة الأزمات التسويقية..

3. عملية التفكير الإبداعي:

ويرى بعض الباحثين أمثال [أوسبورن 1991 Osborn ، جو ردن 1995 Jordan ، فريمان 1996 Freeman] أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل متتالية هي :

<http://www.makhwahedu.gov.sa/shamel/pages/main/tfkeer.htm>

1. مرحلة التحضير أو الإعداد Preparation : وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها) جو ردن (Gordon بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه . في معالجة الأزمات التسويقية

2. مرحلة الكمون والاحتضان Incubation : وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية

3. مرحلة الإشراق Illumination : وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق أو الأزمات التسويقية، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام .

4. مرحلة التحقق Verification : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية في معالجة الأزمات التسويقية ، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي .

4.مميزات التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية

ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في ظل إدارة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة، من أبرزها:

(SectionID=1&<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=7>)
www.lahcen1988.dubaimlm.com

أولاً : خصائص العقلية...

أ- الحساسية في تلمس المشكلات : يمتاز المبدع بأنه يدريك الأزمات التسويقية و المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.

ب- الطلاقة : و هي القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة لمعالجة الأزمة التسويقية

*الطلاقة الفكرية : سرعة إنتاج و بلورة عدد من الأفكار لمعالجة الأزمة التسويقية

*طلاقة الكلمات : سرعة إنتاج الكلمات و الوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير

*طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم

ج- المرونة : هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة مع تغير زوايا التفكير

(من الأعلى إلي الأسفل . و العكس من اليمين إلي اليسار و العكس....)

من مجال توليد أفكار لمعالجة الأزمة التسويقية

د- الاصاله : هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة ، والانتقال بالأفكار الجديدة إلي ابعاد من المستويات المتوقعه بشرط أن تكون مفيدة و عملية... وتسمى هذه ألمجموعه بالتفكير المنطلق

(المتشعب) : هو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة .

التفكير المحدد (ألتقاربي) : هو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة

هـ - الذكاء : أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرط الإبداع إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

ثانياً الخصائص العقلية

1- الثقة بالنفس و إظهارها ولكن بلا غرور

2- قوة العزيمة و الإرادة وحب المغامرة

3- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات

4- تعدد الميول و الاهتمامات

5- عدم التعصب

6- الميل إلي الانفراد في أداء أعماله.

7- الإنصاف بالمرح و قدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.

8- القدرة على نقد الذات التعرف على عيوبها.

ثالثاً خصائص متفرقة :

1- حب الاستكشاف و الاستطلاع بالقراءة و الملاحظة و التأمل.

2- الميل إلي النقاش الهادئ.

3- الأيمان غالباً بأنه في ((الامكان أبداع مما كان)).

4- القدرة على التغلب على عوائق الإبداع التي تصرفه عن الإنتاج.

5- العمل بإخلاص و تقان و عدم التطلع إلي الوجاهة و النفوذ .

5. معوقات التفكير الإبداعي

يعتقد البعض أن الافتقار إلى الصحة النفسية أو الجسدية واحد من معوقات التفكير الإبداعي،

وحتى التفكير العادي. حيث ينصبّ تفكير الفرد على نفسه وعلى حاجته للعلاج.

وهناك من يعتبر أن للمناخ الطبيعي أو البيئة التي يعيش فيها الفرد أثراً سلبياً عليه، إن لم تتوفر

فيهما الشروط اللازمة لتنمية مهارات التفكير لديه.

كما أن هناك من يعتقدون أن الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي المتردي، من أهم معوقات التفكير

الإبداعي. وكذلك الحياة في ظلّ القمع و عدم الاستقرار و الإحساس بالأمن. أما حالات الرعب

و القلق، فهي وحدها تؤدي إلى الارتباك و الضغط النفسي.

كلّ هذه الأمور أو حتى بعضها، كقيل بأن يؤدي إلى عدم التركيز، وإلى التشتت الذهني للأفراد

و الجماعات. <http://www.alelmy.com/nashat/ebtekar.htm>

كما أن هناك عقبات تواجه التفكير الإبداعي مثل التربية التقليدية السلبية، التي لا تسمح بالإطلاع

على ثقافات الآخرين و جهودهم العلمية و الأدبية و الفنية. ولا تتيح الفرصة لأبنائها للتفكير النشط

و الإبداع في المجالات المختلفة .

وأحياناً تكمن مثل هذه العقبات في الشخص نفسه، خاصة إذا اتصف بالكسل و الخمول أو الشعور

بالنقص، و الاعتقاد بالأفكار و الآراء البالية، و ضعف الثقة بالنفس، و الافتقار إلى المرونة،

و ضعف الحافز الذاتي، و ضعف الحساسية نحو المشكلات و المواقف المختلفة، أو الانشغال الزائد

في الأعمال الروتينية المملة. الأمر الذي يساعد على إضعاف الروح الإبداعية، وربما العمل على

قتلها (سعادة 2003 ، ص 23).

وهناك من هم على عكس ذلك تماماً، ممن يعتقدون أن التفكير الإبداعي ينبع من قلب الظروف

الصعبة ، التي تجعل الفرد المبدع قادراً على ابتكار الأساليب و الوسائل للتخلص من تلك

الظروف، أو للتكيف معها بطرق مدهشة .

وفي الوقت نفسه، إذا توفرت البيئة الغنية لجميع الأفراد لأن يُوظّفوا مهارات التفكير لديهم، وإذا

وجدوا التشجيع و الحوافز و المكافآت و التقدير، سواء كان ذلك بطريقة مادية أو معنوية، فإن ذلك

يشحذ تفكيرهم إلى أقصى درجة، و يدفعهم إلى اكتشاف و إنجاز و اختراع ما لم يكن يخطر لهم أو

لغيرهم على بال .

المحور الثاني: الأزمة التسويقية- خلفية نظرية

1. مفهوم الأزمة وخصائصها بشكل عام

- مفهوم الأزمة في اللغة :

يعرف معجم ويبستر (الأزمة بأنها : نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ . وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب . أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة [Gove , ph & others, 1981 ,p583] . وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما : (Wet – Ji) تعبر الأولى Wet عن الخطر ، والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استثمارها ، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي ، وإيجاد الحلول البناءة [حسن أبشر ، 1990، ص 55] .

- مفهوم الأزمة اصطلاحاً :

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين ، نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات فعالة لمواجهتها للحد من نتائجها (أثارها) [البور يني ، هناء محمود 1996 ، ص 1] ، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة ، نتيجة شمولية طبيعته ، واتساع استعماله [العماري ، عباس رشدي 1993 ، ص 17] ، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين . وقد وردت مجموعة من التعريفات للأزمة على مستوى المنظمة ، منها : عرف فنك (Fink , Steven , 1986 ,p15) الأزمة بأنها : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها . بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أنه : على الرغم من تعدد مفاهيم الأزمة ، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق ، إلا أنه يمكن استنتاج العديد من خصائص الأزمة ، التي يركز عليها المفهوم على النحو التالي :ليس بالضرورة أن تكون الأزمة نقطة تحول سلبية ، وإنما قد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح ، والتعقيد والتشابك ، وتداخل الأسباب بالنتائج ، و سرعة تلاحق الأحداث ؛ مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة ، وعدم التأكد ، ونقص المعلومات ، وضيق الوقت ؛ للتفكير في مواجهة الأزمة ، باتخاذ قرارات صائبة وسريعة ، وفقدان السيطرة على مجريات الأمور ، وتهديد كيان المنظمة ، وفقدان التوازن الناتج عن الشعور بدرجة عالية من التوتر في بداية الأزمة ، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها ، يتطلب مواجهة الأزمة عمليات فعالة لإدارتها بشكل سليم ، للحد من نتائجها (أثارها) السلبية . وبهذا أصبحت الأزمات حدثاً متوقعاً لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان .

الأزمة كما يقول " Steve Albert هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة"، وتتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ لنا، مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، مما يؤدي إلى تدميرنا، أو إلى إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال. قد ينقطع التيار الكهربائي في لقاءات أو اجتماعات مهمة لفترة طويلة، أو يتعطل جهاز الحاسوب لديك في العمل في فترة إخراج الميزانيات... وغيرها). (سعد عبد الله العباد، 2003، ص1)

مما يندر بوضع جديد أقل ما يوصف بأنه سيئ، لذا تمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها Steve Albert في كتابه إدارة الأزمات وهي- <http://www.5tt5.com/Services/up-pic/uploads/c66c07ea3b.gif>

(محمد شومان ، 2001 ، ص4-5)

1. المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ .
2. نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لك لأول مرة .
3. تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق عليك .
4. فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرتك وتوقعاتك .
5. حالة الذعر: يعمد المدير أو المسئول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه .
6. غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة للمدير حتى يصل إلى حل مثن، بل في غمضة عين لا بد من اختيار يبين عدداً محدوداً من الحلول واختيار أقلها ضرراً. ويتضح مما سبق أن خصائص الأزمة على وجه العموم تتمثل فيما يلي :-
 1. تمثل الأزمة نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
 2. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو لحسمها .
 3. تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت.
 4. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسة للمنظمة.
 5. تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل ، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة – أو كلاهما – السيطرة على مجرياتها .
 6. تتطلب الأزمة معالجة خاصة ، وإمكانات ضخمة.

2. مفهوم الأزمة التسويقية:

نرى أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم واحد للأزمة (Crisis) إذ أن للازمات مفاهيم متعددة نتيجة لتعدد جهات نظر الكتاب والباحثين ودراساتهم للازمة من جوانب مختلفة ولكن يمكن القول إن هناك تعريف خاص لكل مهتم بها.

فمن الجانب التسويقي فلا بد للمنظمات الناجحة التي تعد نفسها من المنظمات المتقدمة من أن تراعي مفهوم الأزمة التسويقية، وأبعادها المحتملة عند وضع البرامج التسويقية وان تضعها في مقدمة أولياتها التسويقية . إذ تتعرض المنظمات بين فترة وأخرى إلى بعض الأزمات التسويقية، سواء أكانت منظمات حالية في سوق العمل، أو منظمات جديدة ترغب بتسويق منتجاتها في بداية عملها .

وعند البدء بمراجعة الأدبيات التسويقية لاكتشاف عدد من المؤشرات الرئيسية للازمات التسويقية يلاحظ أن جذور أزمات التسويق تعود إلى بداية الثمانينيات المبكرة من القرن العشرين وتحديدًا عام 1981 (Day, 1992, 325) وأكد (Brown, 1995, P4) على أن القليل يمكن أن ينكر بان للتسويق الحديث أزمات وهذه الأزمات خطيرة جدا ولكنها لا تعتبر أزمات تسويقية جديدة وفي نفس الوقت لا يصعب حلها ولكنها تعتبر غير صحية بالضرورة .

ويشير (Mohua bir, 2002, P.1) أن للتسويق أزميتين رئيسيتين هما:

1. تتمثل الأولى بأزمة الهوية وتتخلص في تعريف دور التسويق في المنظمة.
2. والثانية أزمة حسابية تتمثل في تحديد قيمة التسويق في المنظمة .

وبما أن التسويق احد أنشطة المنظمة الأساسية لهذا فان ما سبق عرضه من تعاريف ومصطلحات تنطبق على الأزمة التسويقية في مجال دراستنا الحالية وبالرغم من انه ليس هناك تحديد او تعريف واضح وصريح في أدبيات التسويق للازمة التسويقية إلا أن (Dickson, 1992, 76) ناقش تأثيرات الصدمات الخارجية والتي اعتبرها بأنها أزمات تسويقية

وأشار (Omar and Other,2002,P.2) على أنها " انخفاض أو تراجع للدور الاستراتيجي للتسويق داخل المنظمات" وهذا ما اتفق عليه أكاديمي التسويق في بداية الثمانينيات إذ أشاروا على أن الأزمة التسويقية هي انحسار واضح في دور التسويق الاستراتيجي . وأكد (محمد جوان 2003، 3) على إنها "ضعف أو جمود في تصريف المنتجات أو انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع الأسواق في فترة زمنية معينة " . في حين وصفها (Omer and Others,2003, 2) على إنها " الفجوة بين ما يمكن أن يقوم به أو يقدمه التسويق وما يقوم به فعلا".

وبناء على ذلك نرى إنها " حادث استثنائي يثير تهديد جدي لعمليات التسويق بشكل خاص والمنظمة بشكل عام وبالتالي مرور المنظمة بفترة ارتباك وركود لبعض الأنشطة التسويقية داخل المنظمة " .

وهي أيضا " انقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية للمنظمة نتيجة تعرض المنظمة لموقف سلبي ما " . وعلى الرغم من خطورة الأزمات التسويقية وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج سلبية قد تصل بالمنظمة إلى مرحلة التدهور إلا أن المنظمات لم تولي أهمية كبيرة لها أو أن اهتمامها بالأزمة التسويقية لا يكاد يذكر .

وبما أن الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المنظمات أمر واضح لا يمكن تجنبه إلا انه مع الاستعداد الملائم يمكن إدارة الأزمة التسويقية والتعامل معها واحتوائها وهذا يعكس بدوره على عدم تفاعلها لتصبح كارثة كبيرة (Peter Oneill, 2003, 2).

وبشكل عام فان توقع الأزمة التسويقية لا يعني معرفة شكلها ومداها وجسامتها نتائجها وآثارها. وذلك لان الأزمات التسويقية أحداث منفصلة، وغير مترابطة تتضمن تحدي لاتخاذ القرارات ومن ضمنها القرار التسويقي في التوقيت

الخرج (Crewal and Others,200,P.7)

مما سبق يمكن القول إن الأزمات التسويقية قد تكون بسيطة روتينية يمكن السيطرة والتغلب عليها بل وحتى الاستفادة منها وقد تكون معقدة وغير روتينية يصعب السيطرة عليها وتؤدي إلى خسائر كبيرة تؤدي إلى تدهور المنظمة وفي الحالتين فان جميع الأزمات التسويقية سوف تنتهي سواء أكانت ايجابية أو سلبية التأثير على المنظمات .

والسؤال المطروح هنا من هو مدير الأزمة التسويقية الفعال؟

للإجابة على ذلك يمكن القول بان مدير الأزمة التسويقية الفعال يتصف بصفات معينة من أهمها أنه ينبغي أن يكون:

- قوي الإيمان بقضية الأزمة التسويقية، شديد التحمل، ماضي الإرادة.

- يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي وفي طرح الأفكار الجديدة وغير المألوفة لمعالجة تلك الأزمة التسويقية.

- يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة التسويقية، وفي الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الآخر "أو الخصم".

3. الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية:

تقول (كوكس وهو فر (1998) ص88) في كتابها القيادة وقت الأزمات عن الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية :

1 . الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

2 . الخطوة الثانية: تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

3 . الخطوة الثالثة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات للعاملين حولك فيما يشعل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

4 . الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف العصبية، وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.

5 . الخطوة الخامسة: حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

6 . الخطوة السادسة: التغيير وقت الأزمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فإما أنك تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب وتكون في عالم النسيان.

وأخيراً: حاول أن تسعى حثيثاً لجرد وحصر الأزمات والتهديدات التي تتوقع أن تحدث لك في الحاضر والمستقبل، وكون فريق عمل ليدرسها دراسة وافية لوضع الحلول والمخارج لها عند وقوعها . هذا الأمر سوف يزيد من ثباتك ورسوخ أقدامك واطرانك عند حدوث الأزمات . لقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة التسويقية ، وهي كما يلي :

• تكوين فريق عمل تسويقي لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات التسويقية .

• تخطيط الوقت أثناء الأزمات التسويقية والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات التسويقية .

• الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات التسويقية مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل .

• الإبداع والتجديد في المواقف العصبية وإشعال روح الإبداع التسويقي لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.

• حل المشكلات وقت الأزمات التسويقية بتحديد المشكلة التسويقية وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .

• تقبل التغيير وقت الأزمات التسويقية .

• العمل على حصر الأزمات التسويقية التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها .

المحور الثالث: دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية.

كما ذكرنا في بداية البحث بان معالجة الأزمة التسويقية ما هي إلا لون من ألوان التفكير الإبداعي ولكي نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت في فترة الأزمة التسويقية ما علينا إلا أتباع الطرق التي تساعدنا على التحضير للأفكار الخلاقة والمبدعة والتي تستطيع معالجة تلك الأزمة التسويقية ومن هذه الطرق ما يلي :

<http://www.mohdkottb.5u.com><http://www.mohdkottb.5u.com2007/>

1 . إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة التسويقية من مختلف مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

إن الأفراد المبدعين في الغالب يعاصرون الأحداث ويواكبون الحياة وجزينهم من المعلومات مليء لذلك فإنه يعينهم بشكل كبير على التخطيط والتنبؤ الصحيح للزمات التسويقية والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل. أو قد تكون تلك الأزمات قد حدثت سابق وهذا يتطلب من أيضا خزن الأفكار والمعالجات في الذاكرة البشرية أو الآلية لأنها ستكون ناصرا ومساندا للمنظمة التسويقية في فترة أو وقت مت تستفيد منها المنظمة.

2 . تحديد ما هو غير متوقع من النتائج من تلك الأزمات التسويقية لأنك أن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فأمر جيد. إلا أن الإبداع في أن تبحث عن النتائج المفاجئة والأحداث غير

المتوقعة وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده وإنما

أن تبني على مكافحة ما لا تريد ورفع العراقيل، وتكون أقدر على ذلك إذا عملت بمبدأ الاستماع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة عن إدارتك للأمر أو فهمك للأحداث والأزمات التسويقية إن الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما لا نراه أو لا نلتفت إليه أو ما كان بحسباننا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل؛ لذا فإن التواصل معهم أمر لا بد منه وهذا يقودنا إلى نعمل في معالجة الأزمات التسويقية العمل بروح الفريق التسويقي المتكامل.

3. تجزئة الهدف التسويقي وتقسيمه.. من الواضح أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفة والطفرة في الوجود، بل لا بد وأن تطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتتضح.. لذلك عندما تجزأ المشاكل أو الأزمات التسويقية الكبيرة إلى صغيرة ونقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل، فإن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن. وهكذا إذا أردنا أن نحل أزمة تسويقية قد يكون الخوض فيها بالجملة صعباً ويزيد ها توتراً، ولكن إذا جزأناها فستكون سهلة فنبداً مثلاً ب:

(أ) فهم أطرافها.

(ب) فهم جوهر النزاع بين الأطراف.

(ج) الاستماع إلى كل طرف منهم لمعرفة ما له وما عليه.

(د) السعي لإيجاد الحلول مع كل طرف منهم بشكل منفرد.

(هـ) ثم جمعهم معاً للتوافق على المشتركات فإننا بهذا إما أن نخفف التوتر أو نغير العداء إلى تفاهم، بينما إذا ابتدأنا بالأمر مجتمعة فإنها تبدو مستعصية وصعبة ولكن عندما نجزأها ونقسمها إلى الأصغر فالأصغر نتوصل إلى حلولها بسهولة.

4. ليس بالضرورة أن يكون الحل للأزمة التسويقية كاملاً حتى تبدأ بالعمل.. لأنه في الكثير من الأحيان تستعصي علينا بعض الأمور لسبب أو آخر.. فعلى أن نبدأ بالعمل إذا ضمناً النجاح في الأغلب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاء نفسها..

فبدلاً من انتظار التوصل إلى حل ما مع الطرف (×) في الأزمة التسويقية - مثلاً - اعتبر الحل مجهولاً فعلاً معه، ثم انتقل إلى الخطوة الأخرى فإنك إذا وجدت حلولاً لها فستجد أن الطرف (×) قد انحلت أزمته أو خفت وتبرته..

5. التحرر العقلي في معالجة الأزمة التسويقية.. فإنه مضافاً إلى تجميع الأفكار وخزن التجارب لا بد من إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج.. ولا داعي للخوف من إطلاق عنان الأفكار أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ما دامت الضوابط والثوابت معلومة؛ إذ لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير للعقول، وكما تساهم اللياقة البدنية في الشعور بالمتعة في أي نشاط جسدي، فإن هناك درجة من اللياقة الذهنية التي ينبغي أن نتوافر عليها حتى نشعر بالمتعة في أداء وظائفنا بنجاح، لأننا عند ذلك نشعر بأننا نستثمر عقولنا بالشكل المناسب، وعلى هذا فإن العقل المفكر سيرشدك دائماً إلى الطرق الأفضل للوصول إلى درجات جيدة من النجاح في حل ومعالجة الأزمات التسويقية، كما يشعرك بأقصى درجات الاستمتاع في أيام العمر ولحظات الحياة..

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية في معالجة الأزمات التسويقية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي :

1. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة وهذه جميعها كفيلة بمعالجة الأزمة التسويقية.
2. إذا أمنت الإدارة بأن التفكير الإبداعي هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم بقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء ومعالجة الأزمة .

3. إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون - بشرائط الوقت الإبداعي المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم .

4. إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها . وبعبارة ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وإن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تتشغل بمعالجة المشاكل والأزمات الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلف نفسها عناء المشاكل والأزمات التسويقية المعقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المنظمات التسويقية بأنها عديمة الفكر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية ومعالجة الأزمات.. إن التفكير الإبداعي السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمنظمة التسويقية - كما عرفته مما تقدم - وبعضها في خصوصياتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الإبداعي الكافي للتفكير في أي أمر من الأمور أو أي أزمة من الأزمات ومنها الأزمات التسويقية.. وتعرضه للنقد والمشاركة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإن استخدام عقليين بدلاً من عقل واحد يعد وسيلة جيدة للتقليل من التحيز في الرأي أو المحدودية في الفكر . ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار عند معالجة الأزمة التسويقية فإنه من الممكن أن يتغير تفكيرك عندما تتغير مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبناء، والسليبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية ..

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منا دائماً :

التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنب المشاعر المفرطة فبدلاً نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعالة .

وفضلاً عما تقدم نستطيع القول أيضاً بان معالجة الأزمات التسويقية قد يتطلب إلى وجود عوامل أو عناصر مهمة ومنها: (www.baniabdullah.com.2007) (محمد شومان، 2001، 4).

1. إدراك أهمية الوقت الإبداعي: إن عنصر الوقت الإبداعي احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات التسويقية، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة .

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وكفاءة الأزمات ومنها التسويقية والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل

أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل .
والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة،
والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود
قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد
كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها .

3. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها
وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار .

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات بشكل عام والتسويقية بشكل خاص: إن عملية الاستعداد
لمواجهة الأزمات التسويقية تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة
إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة
الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات التسويقية، لكن عملية
التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة،
وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث
وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى
التنظيمي لمديري المنظمة .

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو
المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة التسويقية، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل
مواجهة الأزمة التسويقية والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي
تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة
له في مواجهة التهديد الخارجي .

6. نظام اتصال تسويقي يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة التسويقية
والدروس المستفادة من إدارة أزمات التسويق وكوارث عديدة إن اتصالات الأزمة التسويقية
تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم
الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ
طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة،
علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده .

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة التسويقية وتجديدها أول بأول،
وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة التسويقية بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي
وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة .
وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري
فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

هذه العوامل التي تم ذكرها تتطلب من المنظمات التسويقية أن تمتلك أفراد من ذوي أو أصحاب
التفكير الإبداعي له القدرة على التصرف وفق ما جاء في أعلاه وذلك من خلال امتلاكه
لمجموعة من خصائص المبدعين والمبادرين والرياديين في مجال العمل التسويقي في الظروف
الصعبة ووقت الأزمات ومن ذلك: (حب العمل والمبادرة والتعلق بهما الإصرار على النجاح
رغم المخاطر. الثقة الكاملة التصميم وحب التنفيذ. المهارة في إدارة المخاطر. رؤية المتغيرات
كفرص يتحتم اقتناصها). وسيكون في ذلك إيجابيات للأعمال الإبداعية والريادية الفردية أو
الشخصية في معالجة الأزمات التسويقية ومنها (الاستقلالية في العمل. مجابهة التحديات والشعور
بالإنجاز. تحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي) ولها في ذلك من السلبيات مثل (العبء الكبير
للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء وكذلك لضخامة التضحيات الشخصية).

والسؤال المطروح هنا كيف يمكن لإدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات التسويقية أن
تتبنى التفكير الإبداعي في مواجهة أو معالجة الأزمات التسويقية التي تواجهها؟ وللإجابة على

هذا السؤال نقول إدارة التسويق ذات التفكير الإبداعي تقوم في ظل الأزمات بتبني مجموعة من السياسات والقرارات التسويقية النشطة في مجالات التسويق وتحتاج هذه العملية وفرة من المعلومات التسويقية الحديثة المناسبة للغرض الذي جمعت من أجله وتتضمن (محمد جوان، 2003، 26)

- معلومات متعلقة بالزبائن من حيث رغباتهم واحتياجاتهم وأغراضهم الاستهلاكية الجديدة
 - معلومات عن السوق
 - معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسيات الحكومية المستقبلية وفي ضوء هذه المعلومات التسويقية التي تم جمعها بصورة موثقة عن أسباب حدوث الأزمة التسويقية يتم اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الخطة الفعالة للتعامل مع الأزمة التسويقية وتنفيذها ومتابعة النتائج عن طريق التغذية العكسية ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بالشكل الذي يحقق هدف إدارة التسويق في التغلب على الأزمة التسويقية
- وأشار (الخضير، 1996، 112) إلى أن دور إدارة التسويق وبكافة عناصره في التغلب على الأزمات التسويقية يأتي من خلال المحافظة على المكانة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن وتطويرها والارتقاء بها بشكل مستمر وإيجاد انطباعات رائعة عن المنتجات التي يقدمها للسوق واكتشاف استخدامات جديدة بما يتوافق مع حاجات والرغبات المطلوبة من قبل الزبائن الحاليين والمحتملين للمنظمة.
- لذا نرى أن إدارة التسويق لا تقف موقف المتفرج تجاه الأزمات التسويقية التي تواجهها المنظمة وإنما تسعى من خلال الأنشطة المختلفة للتسويق والمتمثلة بالمزيج التسويقي من خلال تطوير المنتجات والوصول بها إلى إشباع حاجات الزبائن واستخدام سياسة التسعير المناسبة والمتوافقة مع حالة الأزمة التسويقية، فضلا عن سياسات الترويج والتي تعد أداة أساسية في التعامل والتغلب على الأزمة التسويقية عن طريق استخدام وسائل فعالة لتنشيط المبيعات وزيادة إقبال الزبائن لاقتناء منتجات المنظمة. وأخيرا فإن استخدام سياسة التوزيع الفعالة مهمة للخروج من الأزمة التسويقية من خلال توزيع المنتجات المتراكمة إلى الوسطاء لما يمتلكه الوسطاء من نفوذ توزيعي، فضلا عن علاقات متنوعة مع الزبائن للاستمرار في عملية بيع المنتجات بشكل طبيعي أثناء حدوث الأزمة التسويقية وعدم التوقف عنها إذ أن التوقف عن التوزيع وبيع المنتجات يزيد من النتائج السلبية للأزمة التسويقية

المحور الرابع: حالات عملية لبعض المنظمات التسويقية أو الشركات في معالجة أزماتها التسويقية.

من أبرز الأزمات التسويقية التي حدثت في تاريخ الأعمال خلال العشرين عامًا الأخيرة من القرن الماضي (العشرين) ما يلي: (عبد السلام أبو قحف ورنال العيتاني، 1998، صص 29-51)

أولاً: الأزمة التسويقية في شركة جونسون أند جونسون 1986/1982. أزمة تيلينول TYLENOL – Tragedy بشركة جونسون أند جونسون

ملخص الأزمة

طبقاً لتقرير تم إعادة ((تقرير عن المأساة)) في سبتمبر (أيلول) 1982 أشارت البيانات إلى أن شركة جونسون أند جونسون حققت معدلات مذهلة في النمو والربحية خلال عدة أعوام. كما أن أسعارها ارتفعت إلى الضعف في العاملين التاليين لهذا التاريخ. ومن المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية والصيدلانية وغيرها. وبين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يسمى تيلينول Tylenol الذي يستخدم كمزيل للألم. وقد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35% حيث تبلغ إجمالي المبيعات 450 مليون دولار في العام. وتبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في

ربح الشركة حوالي 20% ومع النمو المتزايد سنويًا للشركة فقد اتبعت سياسة الباب المغلق مع الصحافة . وقد ظهر هذا واضحًا من تعليق رئيس قسم إنتاج التيلينول السيد جوزيف حيث تبني ما يسمى بمدخل الأكتاف الباردة (Cold-shouldered approach) والذي يتخلص في الآتي :

((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين)) وفي سبتمبر (أيلول) 1982 حدثت مأساة غير مسبوقه في صناعة السلع الاستهلاكية بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت في صدمة قوية للشركة وأثارت هذه الصدمة تساؤلًا حول سياسة أو مدخل الفم المغلق (Closed-mouth app) في الاتصالات . 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 ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية . وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار .

ملخص حل الأزمة

بعد عدة أسابيع قليلة من موت سبعة أشخاص قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات :

- 1- وقف الإعلان عن المنتج .
 - 2- وقف إنتاج المنتج .
 - 3- بعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق (حيث بلغت حوالي 31 مليون زجاجة تحتوي على كبسولات تيلينول) أي من جميع المحلات . وفي خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة 87% .
 - 4- بالتعاون مع هيئة أو إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة ، وتم نشر هذا بالصحف .
 - 5 – قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين .
- ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو : وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجمهور .
- 6- قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن وتحذيرهم من استخدام تيلينول . كما قامت بتكوين إنشاء غرفة عمليات للرد على استفسار طوال الليل والنهار . حيث تم استقبال أكثر من 350.000 مكالمة خلال الفترة من أكتوبر (تشرين الأول) حتى (ديسمبر كانون الأول) . كما وصل إليها حوالي 3000 خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليها . بالإضافة إلى إرسال ما يزيد عن 2 مليون مليجرام من التيلينول للجهات الطبية المتخصصة وتجار التجزئة المهتمين بالأمر . وخلال ذلك كانت قوة العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف وكذلك العاملين لمعرفة وكذلك الإبلاغ عن أي مستجدات . وفضلاً عن هذا طلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة والمشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات) .
 - 7- وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة وباقي وسائل الإعلام الأخرى وقد قام رئيس الشركة بنفسه بدور المتحدث الرئيس 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 (تشرين الأول) قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد/ توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأً أو محفوظاً بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .
- 10- بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجاً إخبارياً من نيويورك موجهاً إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار .
- 11- لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دوراً إيجابياً في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج .

12- مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي كتبت أو تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح ، لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80% من حصته الضائعة من السوق .

ثانياً: أزمة شركة بيبسي بالفيليبين عام 1992

ملخص هذه الأزمة أن الشركة أعلنت في برنامج ترويجها عن رقم من الأرقام المحظوظة التي ستكون مطبوعة على أغطية الزجاجات . وكانت الجائزة لمن يجد الأرقام المعلن عنها هي حوالي مليون بيزو Peso أي ما يساوي 40.000 دولار أمريكي . وكان الرقم المعلن عنه هو 349 ومن يجده يحصل على المكافأة المشار إليها . سمعت بهذا الإعلان السيدة جينا كروز فقامت بشراء العديد من زجاجات البيبسي يومياً والاحتفاظ بأغطيتها على أمل أن تعثر على الرقم الفائز . وفي مايو (أيار) 1992 أعلن عن الرقم المحظوظ . وكادت السيدة كروز تطير من الفرح والسعادة لأنها اكتشفت أن لديها عدد 2 غطاء يحمل الرقم المحظوظ الفائز وهو 349 . وهذا يعني سوف تحصل على 80.000 دولار . لكن الصدمة الكبيرة حدثت عند ما اكتشفت السيدة كروز أنها لن تكسب شيئاً . فهي وغيرها من ضحايا أخطاء الحاسب الآلي الذي أفرز 800.000 رقم فائز بدلاً من 18 رقماً فقط حيث كانت الشركة مخطئة للدفع لـ 18 شخصاً الذين يجدون الثمانية عشر غطاءً التي تحمل الرقم 349 . قامت الشركة بشرح الموقف بأنها لن تستطيع دفع 32 مليون دولار جوائز وأنها سوف تدفع للفائزين الحقيقيين بعد التأكد من الأرقام السرية الموجودة على الغطاءات . وكان رد فعل الجماهير الفائزة هو القيام بمسيرة احتجاج وظاهرة وهتاف ضد بيبسي . وقد وصل عدد المتظاهرين 22.000 شخص يحمل كل فرد منهم الرقم 349 على غطاء بيبسي . وترتب على هذه المظاهرات تدمير بعض المحلات كما سجلت أكثر من 5200 شكوى بسببها . أخيراً قامت بيبسي للسيطرة على الموقف بتقديم 20 دولار مكافأة لكل شخص معه غطاء يحمل الرقم 349 . لكن الشركة فقدت مصداقيتها أمام الناس أو المجتمع واتهمت إعلاناتها بعدم الصدق والغش ، والتضليل أيضاً .

ثالثاً: أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت

ملخص الأزمة

في صيف 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي مؤداها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة Z يحتوي على دهن الخنزير ، واستمرت الإشاعة لمدة تزيد عن ثلاثة أشهر وكان نتيجتها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظراً 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 عرضاً 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 والذي انتهى مدة صلاحيته وقامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير . وقد بلغ الأمر إلى أن بعض عملائها بالخارج الطلبات التي سبق إرسالها إليه بعد أسبوع من بدء الشائعة . وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات... ولكن لم تثمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة .

ماذا فعلت الشركة لاحتواء الأزمة وحلها جذرياً ؟

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

بعد 24 ساعة تم إعداد التقرير وعرضه 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 .

(2) تعلن 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 لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين والنقل لتوضيح مدى نظافة المعامل ، وأن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات لا يتدخل فيها العنصر البشري وتتم بصورة آلية تمامًا .

(5) الإعلان عن جائزة كبرى 1000 جنيه ذهب لمن يثبت أن في البسكويت المصنوع أي نسبة مهما كانت ضالتها 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 فوراً .
وبتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% تقريباً وهي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إدارة الأزمات التسويقية، أنها ليست أكثر من أن تكون لونهاً من ألوان التفكير الإبداعي الذي يتفهم طبيعة الأزمة التسويقية وإفرازاتها، ويدرك أنواعها ودورها حياتها يتعرف على استراتيجيات التعامل مع الأزمات التسويقية وكيفية رسم المشاهد اللازمة لمواجهتها.

2. يعتبر التفكير الإبداعي نشاط ذهني يمثل نشاط عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة ويعبر عن حلول لمشكلة أو أزمة تسويقية رغبة في البحث عن حل منشود والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة في حل تلك الأزمة التسويقية.
3. التفكير الإبداعي يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة التسويقية. ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب في حل أو مواجهة الأزمات التسويقية كما أن تجدد الأزمات باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك الأزمات بطريقة مبتكرة وفعالة.
4. تبين ومن خلال متضمنات البحث بان الأزمة التسويقية فيها من الخصائص كالمفاجأة ونقص المعلومات وتصاعد الأحداث وفقدان السيطرة ، فهي بذلك تمثل نقطة تحول جوهرية في حياة المنظمة مما يتطلب منها قرارات استراتيجية ومصيرية لمواجهةها
5. نستنتج من الجانب النظر للأزمة التسويقية بان الأزمات التسويقية قد تكون بسيطة روتينية يمكن السيطرة والتغلب عليها بل وحتى الاستفادة منها وقد تكون معقدة وغير روتينية يصعب السيطرة عليها وتؤدي إلى خسائر كبيرة تؤدي إلى تدهور المنظمة وفي الحالتين فان جميع الأزمات التسويقية سوف تنتهي سواء أكانت ايجابية أو سلبية التأثير على المنظمات.

التوصيات

1. ضرورة أن يتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات أو الأزمات التسويقية وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها فضلا عن توليد الأفكار غير المتوقعة من خلال تقديم الحلول والقدرة على التغيير فضلا عن الأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات والمشكلات التسويقية وباستعمال الذكاء الجماعي
2. ضرورة خلق مجموعة من الأفكار الخلاقة لمعالجة الأزمة التسويقية ومن مصادر متعددة للمعلومات و تخزينها في ذاكرة الإنسان أو في الذاكرة الالكترونية بغرض الاستفادة منها في الأوقات المناسبة لمعالجة الأزمات.
3. ضرورة التنبؤ بالنتائج التي تحص عن الأزمة وذلك عن طريق المفكرين والمبدعين في المنظمة التسويقية وخاصة غير المتوقعة منها ووضع السيناريوهات الملائمة لمواجهةها في الوقت المناسب لها.
4. التواصل مع المبدعين والمفكرين وتوفير المناخ الملائم لهم لتوليد الأفكار المبدعة وهذا التواصل يعد أمرا لا بد منه كونه يقودنا إلى معالجة الأزمات التسويقية.
5. ضرورة أن يعمل أصحاب التفكير الإبداعي بتقديم الحلول للأزمات التسويقية وليس شرطا أن تكون الحلول كاملة بل يمكن أن يكون العمل بما هو مضمون ومن الخطوة الأولى لعلاج الأزمة ومنها الانطلاق إلى الخطوات الأخرى اللازمة للحل.
6. ضرورة إعطاء الوقت الإبداعي الكافي لأصحاب التفكير الإبداعي وذلك بكونه أهم خطوة في معالجة الأزمة التسويقية كون هولاء الأفراد هم عنصرا هاما في إنجاح معالجة الأزمات التسويقية.
7. ضرورة أن يتوفر للمنظمة التسويقية قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات والمتعلقة بالأزمات التسويقية بشكل عام لكي تسند القرارات اللازمة لمعالجة تلك الأزمات مستقبلا.
8. ضرورة أن تكون المنظمة التسويقية على استعداد دائم لمواجهة الأزمات التسويقية وذلك عن طريق تطوير قدرات وقبليات الأفراد المبدعين ووضع إجراءات الوقاية والمنع من حدوث الأزمات أو التهيؤ لمواجهةها.
9. ضرورة توفير الموارد اللازمة وحشدها من اجل مواجهة الأزمات التسويقية سواء أكانت تلك الموارد مادية أو فنية وبشرية أو معلوماتية وغيرها من الموارد الضرورية الأخرى.

- 10 - ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات التسويقية يساهم بشكل كبير في معالجة الأزمات التسويقية بحث يكون له القدرة على إيصال المعلومات الدقيقة بين المنظمة وعالمها.
11. إدارة التسويق ذات التفكير الإبداعي تقوم في ظل الأزمات بتبني مجموعة من السياسات والقرارات التسويقية النشطة في مجالات التسويق مثل معلومات متعلقة بالزبائن من حيث رغباتهم واحتياجاتهم وأغراضهم الاستهلاكية الجديدة ومعلومات عن السوق ومعلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسيات الحكومية المستقبلية وفي ضوء هذه المعلومات التسويقية التي تم جمعها بصورة موثقة عن أسباب حدوث الأزمة التسويقية يتم اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الخطة الفعالة للتعامل مع الأزمة التسويقية وتنفيذها ومتابعة النتائج عن طريق التغذية العكسية ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بالشكل الذي يحقق هدف إدارة التسويق في التغلب على الأزمة التسويقية
12. ضرورة الاستفادة من تجارب العالم والشركات التي مرت بأزمات تسويقية وتجاوزتها بأخذ ما يناسب المنظمات التسويقية التي تمر بنفس الأزمات وبما يتناسب مع بيئة العمل لتلك المنظمات.

المصادر

أولاً: العربية

1. البوريني ، هناء محمود (1996) . مدى استعداد الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية لمواجهة الأزمات والكوارث الإشعاعية . القي في :المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة :جامعة عين شمس ،كلية التجارة في الفترة ما بين 12 - 13 أكتوبر.
2. ألعماري ، عباس رشدي (1993) . إدارة الأزمات في عالم متغير . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر .
3. الخضيرى، محسن احمد (1996) ،التسويق في ظل الركود ، ايتراك - القاهرة .
4. الطيب ، حسن أبشر (1990) . إدارة الكوارث . الإدارة العامة ، س 29 ، ع 65 : 51 - 111 .
- 5 ألكسندر رو شكا،(1989)، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو فخر، الكويت، مكتبة عالم المعرفة.
6. سعادة،جودت أحمد، وقطامي، يوسف. (1996) " قدرة التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية". سلسلة الدراسات النفسية والتربوية الصادرة عن جامعة السلطان قابوس ، المجلد الأول، العدد الأول.
7. سعادة. د.جودت سعادة(2003). تدريس مهارات التفكير. دار الشروق .رام الله.
8. سعد عبد الله العباد(2003): إدارة الأزمات، http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=2402
9. عبد السلام ، أبو قحف ، ورناء عيتاني (1999) ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات ، ط-2 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
10. (فتحي عبد الرحمن جروان (1999)،تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات ، عمان ، دار الكتاب الجامعي ، .
11. - قطامي ، نايفة (2005) . تعليم التفكير للمرحلة الأساسية. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، .

12. كوكس وهو فر (1998) ، القيادة في الأزمات ، هاني خلجة وريم سر طاوي ، الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية ، نيويورك .
13. محمد جوان إبراهيم ، (2002) " الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، دور العلاقات العامة في معالجتها " ، رسالة ماجستير . جامعة دمشق .
- محمد شومان ، (2001) الأزمات و أنواعها ، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة و الطباعة و النشر عبر الإنترنت ، السعودية .
14. منير كامل ميخائيل(1996) ، ندوة التربية العلمية ومتطلبات التنمية في القرن الحادي والعشرين ، مركز تطوير تدريس العلوم ، جامعة عين شمس ، 4- 5 ديسمبر .

ثانيا: الأجنبية

1. Brown, Stephen (1995)“Further Thoughts on Marketing’s Mid-Life Crisis” Marketing Intelligence and Planing ,13(1) . New York: Rout ledge.
2. Day, George, S. (1992). “Marketing’s Contribution to the Strategy Dialogue” Journal of Academy of Marketing Science,20(Fall).
Davis, G.A., (1986) Creativity is for Ever, 2nd ed, Dithubue, IA, Kendll &Hunt Publishing Company, Inc.
3. Dickson, Peter R. (1992) “Towards a General Theory of Competition Rationality” Journal of Marketing. 56
- 4.Fink , Steven (1986) .Crisis Management : Planning For The Inevitable , First Edition , AMA , New York.
- 5.Freeman, J.,(1996),Encouraging Creativity in the Gifted paper presented in “The Region workshop” , Amm-an, Jordan,.
- 6.Gove , ph & othesr (1981) Webster Third New International Dictionary . Massachusetts : Merriam Webster Inc .
- 7.Gordan, Rawland ,(1995) “ ،Instructional design and creativity: A response to Criticized” . Educational Technology,.
- 8.Moharbir, Sawhney (2002). “The Resource for Marketing Executives” . www.como magazine.com India.

9.Osborn, Alex, , (1991)Yaur Creative Power, Motorola University Press, Schaumburg, Illinois

10.Omar Merlo, Gregory Whitwell and Bryan, (2003). “Toward a Conceptual Understanding of the Alleged Decline of Marketing’s Influence Within Organizations”, University of Melbourne.

www.anzamac.com.Australia.

11.Peter Oneill (2003).“Developing an Effective Crisis Media Plan”, 21st Century Emergency Management. Australia Canberra

ثالثا: الانترنت

[1.SectionID=1&http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=7](http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=7&SectionID=1)

سعد عبد الله العباد(2003): ادارة الازمات 2
http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=2402

3. www.lahcen1988.dubaimlm.com

4.<http://www.islamsites.net/>

<http://www.makhwahedu.gov.sa/shamel/pages/main/tfkeer.htm>5.

6.<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=7&SectionID=1>

7.www.lahcen1988.dubaimlm.com

8. <http://www.alelmy.com/nashat/ebtekar.htm>

9.<http://www.5tt5.com/Services/up-pic/uploads/c66c07ea3b.gif>

10.WWW.baniabdullah.com.2007

11.<http://www.mohdkottb.5u.com><http://www.mohdkottb.5u.com2007/>