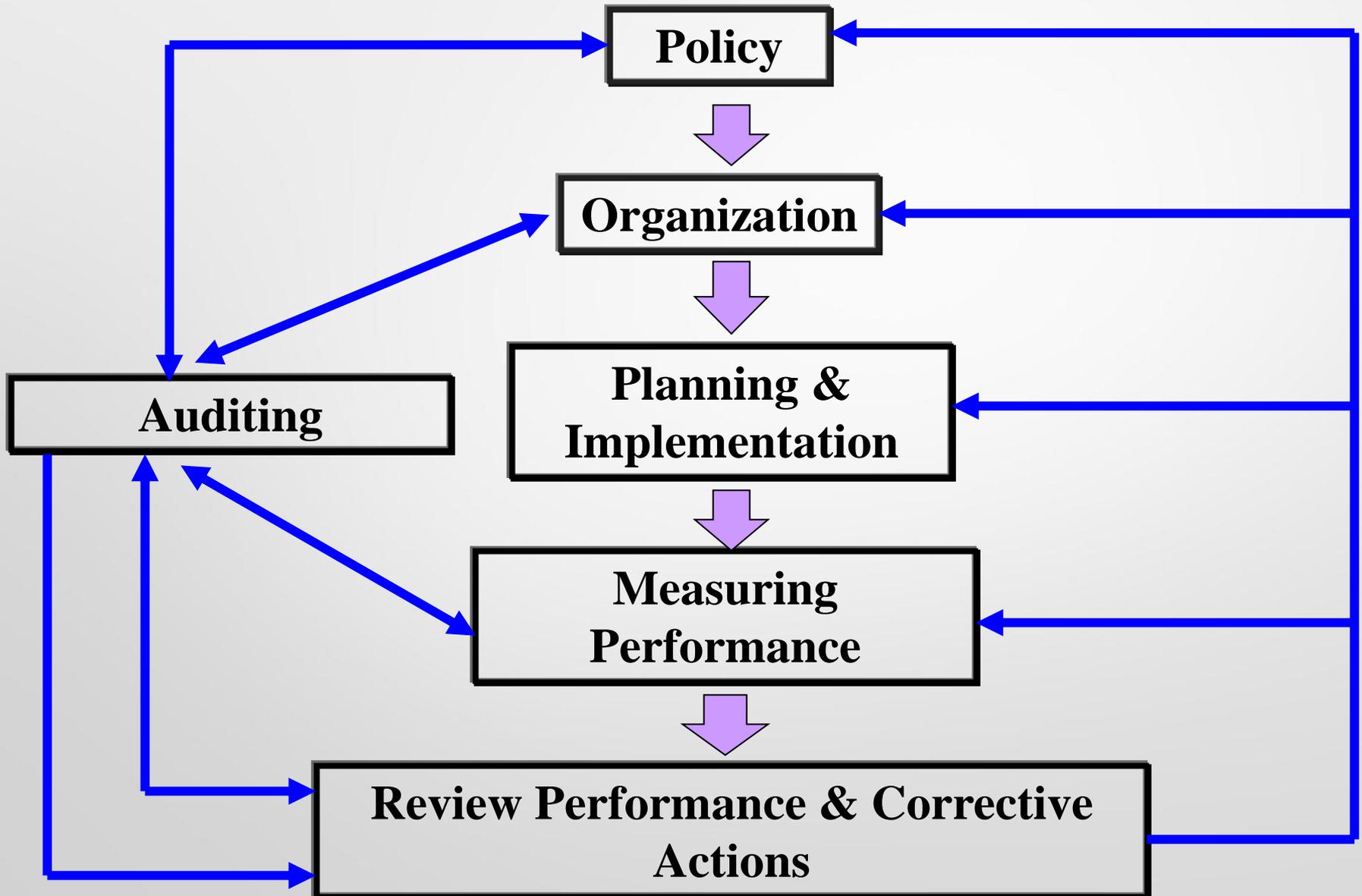


# مقدمة في ادارة الكوارث و الأزمات

# المحتويات

- توضيح مفهوم الأزمة و الكارثة و بعض المفاهيم المقاربة.
- التعرف علي العناصر الأساسية للأزمة.
- التعرف علي الأسباب التي تمنع التنبؤ بوقوع الأزمات.
- التعرف علي الخصائص العامة للأزمات.
- توضيح مفهوم إدارة الأزمة و مكوناتها و مراحلها .
- دراسه حاله

# Management System



# تصور الأزمة

○ لتصور مصطلح إدارة الأزمة او الكارثة هناك العديد من التصورات التي تقفز لذهن الانسان مثال ما يلي:

قصص حول تفشي الأجواء العنيفة، خصوصا الأعاصير التي ضربت أجزاء من وسط غرب و جنوب الولايات المتحدة في السنوات الأخيرة وكذلك الحرائق الخاصة بالغابات ، هذه الأحوال الجوية لم تكن فقط مفاجأة بل كانت مأساوية نتيجة للضرر المادي و الإنساني والمعنوي الذي أوقعته.

# تصور الأزمة

○ علي مستوي اخر ربما يقفز الى الذهن فريق من المدراء يحاول أن يتعامل مع حريق دمر تسهيلات و آلات الانتاج في مصنعهم ، في الحقيقة تبقي الحرائق واحده من أهم أنواع الأزمات التي يجب علي المدراء التعامل معها ومعالجتها.

○ ربما فكرت في تسونامي الذي ضرب اليابان في ٢٠١١، و الذي تسبب في نشر الموت و الدمار بشكل واسع، و تسبب بتوقف سلاسل التوزيع عالميا بشكل واسع. هذا الحدث كان أكثر تعقيدا من خلال انتشار الغبار النووي في الهواء و الماء.

# تصور الأزممة

- تقارير سلبية عن اداء المؤسسه اعلاميا.
- اتهام احد المسؤولين فى المؤسسه بالرشوة.
- تجمع منتج سييء نتج من عمليه انتاجيه غير دقيقه وادت الى عدم رضاء للمستهلك.
- حادثه شديده للعملاء او العاملين.
- تقارير عن قرب افلاس احد الشركات او احد الدول.

# تعريف الأزمة و الكارثة

- ليس هناك تعريف محدد عالميا للأزمة أو الكارثة علي سبيل المثال تعريف الكارثة يعتمد علي طبيعة فرع المعرفة المستخدم للمصطلح.
- مصطلحات مختلفة استخدمت لوصف الكارثة العلماء و الحكومات و الجمهور و الاعلاميون و الضحايا و القانونيون و النشطاء الاجتماعيون استخدموا مصطلحات مختلفة للتعبير عن الكارثة.
- البعض استخدم مصطلح الحدث بينما استخدمت الحكومة الهندية في كارثة بوبال مصطلح حادث و استخدم الضحايا المصابون كارثة و النشطاء الاجتماعيون استخدموا مصطلح تراجيديا و مجزرة و حتي ابادة جماعية صناعية.

# الأزمة

- تعود اصول كلمة "ازمة" الى الطب الاغريقي القديم واستخدمت "للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة ووجود لحظة مصيرية في تحول مرض ما".
- اما الازمة في معجم اللغة الانكليزية فتعني "نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة".
- كما تعني في معجم اللغة الفرنسية "النزاع، التوتر، النوبة، الفقر، الفاقة"

# الأزمة

- في لغتنا العربية عنت هذه المفردة "القحط والشدة" ويشير الباحثون على انها كلمة لم تكن شائعة الاستعمال في الادبيات العربية القديمة وقد التفت الباحثون العرب الى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الانكليزية Emergency.

# الخطر - الأزمة - الكارثة

○ الخطر هو احتمال حدوث شيء ما غير سعيد.

○ الأزمة حالة غير عادية وغير مخططة تمثل خطورة عالية علي المؤسسة والعاملين بها ويمكن أن تتطور إلي كارثة إذا تم تجاهلها أو إدارتها بشكل خاطئ تحتاج الى تدخل فوري لتقليل الخسائر في الارواح المعدات الانتاج .....الخ.

# مفاهيم ارتبطت بمفهوم الازمة

○ مفهوم الكارثة: "حادثة كبيرة ومدمرة وقعت بصورة فعلية وينجم عنها

اضرار فادحة وخسائر في الممتلكات والارواح، وهي مادية او معنوية او

طبيعية او فنية، وقد تكون الكارثة -في كثير من الحالات- ناتج رئيسا

للازمة لكن الكارثة ليست هي الازمة."

○ مفهوم القوة القاهرة: "حالة تنشأ رغم ارادة المنظمة وتقود الى

الاحفاق الكبير في المنظمة، وهي ظرف يصعب التنبؤ به او التحكم فيه.

# مفاهيم ارتبطت بمفهوم الازمة

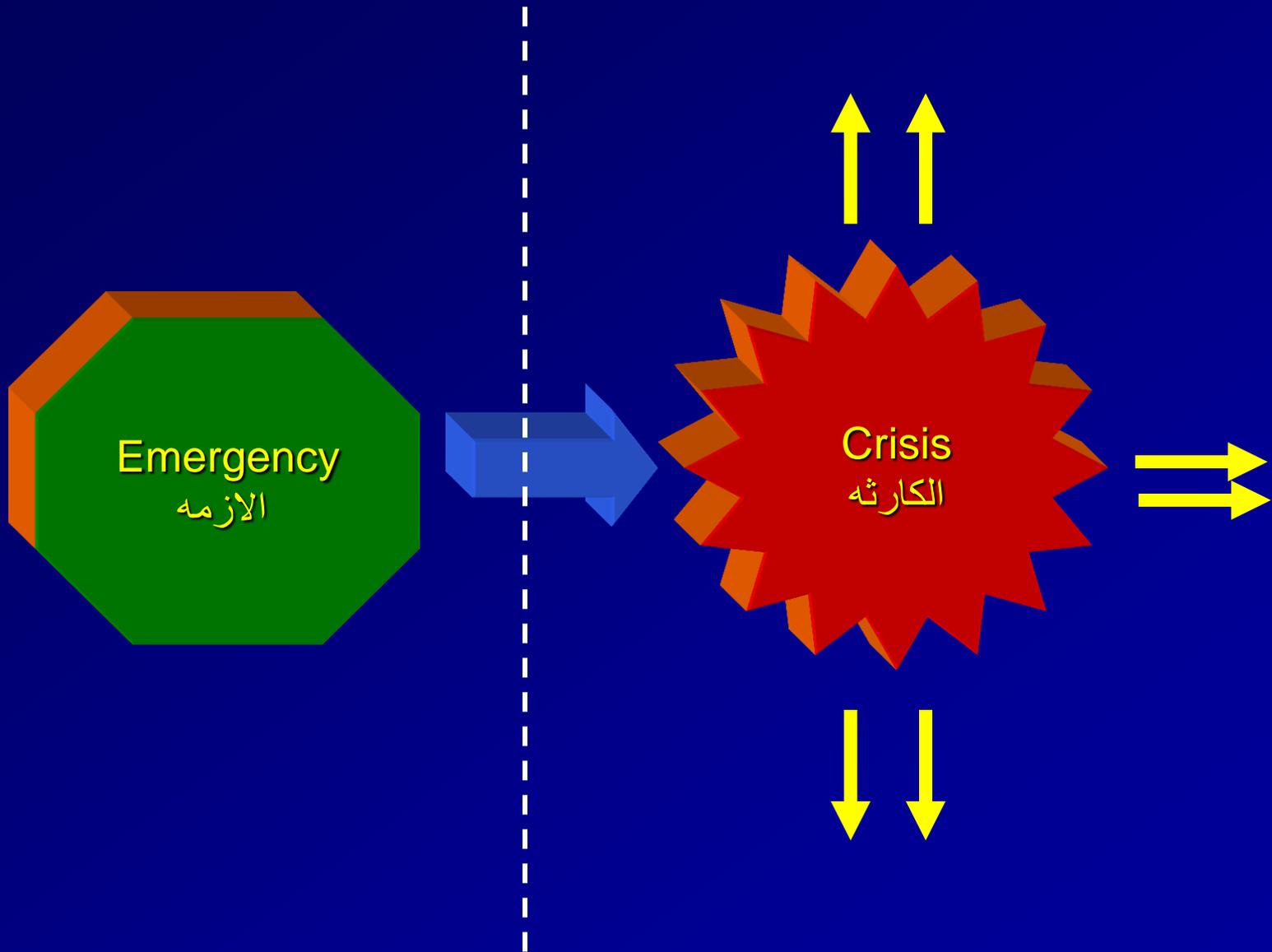
- مفهوم الصدمة: "موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع، وتؤدي الى شعور فجائي بالخداع والغدر."
- مفهوم المشكلة: "باعث رئيسي يؤدي الى احداث حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير، وتكون في الاغلب حالة غير مرغوب فيها، ويمكن القول ان كل ازمة ناجمة عن مشكلة لكن ليس كل مشكلة تؤدي الى ازمة."

# مفاهيم ارتبطت بمفهوم الازمة

○ مفهوم الصراع: "وهو الاكثر قربا لمفهوم الازمة، فكثير من الازمات يكون جوهرها صراع بين طرفين، لكن **الفرق الجوهرى بين الصراع والازمة:** ان الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس حدة وشدة الازمة كما يكون الصراع اكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة بينما تبدأ الازمة وتنتهي بسرعة وتخلف ورائها مجموعة من النتائج".

# الفرق بين الازمة و الكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية وتحتاج تقييم مستمر	كاملة وتقيم بعد حدوثها بفترة
الخسائر	معنوية - بشرية - مادية	معنوية وبشرية ومادية كبيرة
أسبابها	تصرفات او ظروف غير آمنه ..... أى بشريه	غالبا طبيعية وأحيانا بشريه
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عالى ولكن ممكن الاعتیاد عليه	تفاوت فى الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحيانا - وبشرية وداخليه	غالبا - ومعلنة وخارجيه
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية.... وربما طبقا لخطه	محلية وإقليمية ودولية



# العناصر الأساسية للأزمة

- المفاجأة: تنشأ و تنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة و في مكان مفاجئ أيضا
- التهديد: تتضمن الأزمة تهديدا للمصالح و الأهداف في الحاضر و في المستقبل.
- عنصر الوقت: الوقت المتاح لصناعة القرارات يكون وقتا ضيقا محدودا.
- ضغط شديد في الاداء ويزداد مع الزمن.

# العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة

- حجب البيانات و المعلومات و المعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة).
- عدم قدرة المنظمة علي الاستجابة المناسبة و الفاعلة في الوقت المناسب للأخطار المحيطة و المحتملة لنقص في الامكانيات او لنقص في المهارات.
- وجود قناعات خاطئة حول حصانة المنظمة من الأزمات.
- البحث عن اشخاص لالقاء اللوم عليهم.

# خصائص الأزمات

- وجود نقص واضح في البيانات و المعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة لدي صناعات القرار.
- مفاجأة كبيرة و عنيفة عند وقوعها.
- درجة عالية من التعقيد و التداخل في العناصر و المسببات ودرجة عالية من التشابك و التناقض بين أصحاب المصالح.
- حالة من الخوف و الرعب في المنظمة.
- محدودية المدة الزمنية للأزمة.
- حالة من الحيرة و الضعف و عدم التأكد
- الوقوع تحت سيطرة المتخصصين و غير المتخصصين و حالة من الارباك.

# خصائص الأزمات

- ظهور بعض القوي التي تدعم الأزمة و تقود بكل قوة إلى تفاقمها.
- تتعرض مصالح وأهداف المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد ومن ثم الحاق الأذي و الضرر بالمنظمة.
- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية و منها **علي سبيل المثال لا الحصر:**

- تفكك النسيج الاجتماعي
- التوتر و القلق و فقدان الدافع نحو العمل.
- عدم الانتماء
- اللامبالاة
- التظاهرات و الغضب و التخريب و اتلاف موجودات المنظمة... الخ.

# إدارة الأزمات و الكوارث

أفضل مدخل لتحسين الممارسة المؤسسية و المهنية. تطبيق هذا المدخل في إدارة الأزمات و الكوارث يبدأ بمعرفة أن الأزمة و الكارثة

**تتكون من ثلاث مراحل:**

- مرحلة ما قبل الأزمة ( التخطيط )
- مرحلة الأزمة ( الاداره )
- مرحلة ما بعد الأزمة (التخفيف)

المحافظة  
على صورته  
الشركه

تقليل الفاقد

الهدف  
الاسمي

حمايه  
العاملين

استمراريه  
الانتاج

حمايه  
الممتلكات

# إدارة الأزمات



# إدارة الأزمات و الكوارث

ضعف المؤسسات و عدم قدرتها علي مقاومة الأزمات و الكوارث يحفز الحاجة إلي التفكير في أفضل الطرق فعالية لإدارتها. ومع هذا لا توجد طريقة أو مدخل واحد مقبول عالميا في إدارة الأزمات و يناسب كل البلدان و المؤسسات.

# إدارة الأزمات و الكوارث

- مصطلح إدارة الأزمة يتضمن العديد من التصورات التي يمكن أن تقفز إلى ذهن
- مع ذلك إدارة الأزمة ليست استجابة لحدث مؤسف يقع لمرة واحدة-هي أكثر من هذا- هي عملية استراتيجية ينبغي أن تحدث قبل حدوث الأزمة الأولى مكانا في حياة المؤسسة هي **عملية ينبغي أن تخطط قبل و بعد وقوع الأزمة .**
- الأحداث المؤسفة تقع في حياة معظم المؤسسات. نحن نستخدم عليها أزمة. يوجد مدخلان لإدارة تلك الأزمات: محاولة منع وقوع الأزمات و محاولة تخفيف أثارها إذا وقعت. **إدارة الأزمة هي فرع المعرفة الذي يتعامل مع هذين المدخلين.**
- المدراء اليوم أكثر اهتماما بموضوع إدارة الأزمات نظرا لإدراكهم أن مؤسساتهم غير محصنة من تلك الأحداث غير المتوقعة و المفاجئة والتي تهدد وجود مؤسساتهم.

# إدارة الأزمات و الكوارث

- إدارة الأزمة تم تعريفها من جوانب مختلفة علي سبيل المثال الجانب الإداري وهي أنشطة الاستجابة والتعافي او جهود التخفيف أو التعاون المؤسسي أو التنظيمي.

## وبصوره اخرى

- إدارة الأزمة تتكون من الاستعداد والانقاذ و التخفيف و الجهود المبذولة من الحكومة أو المنظمات المتطوعة أو الأقسام المحلية .

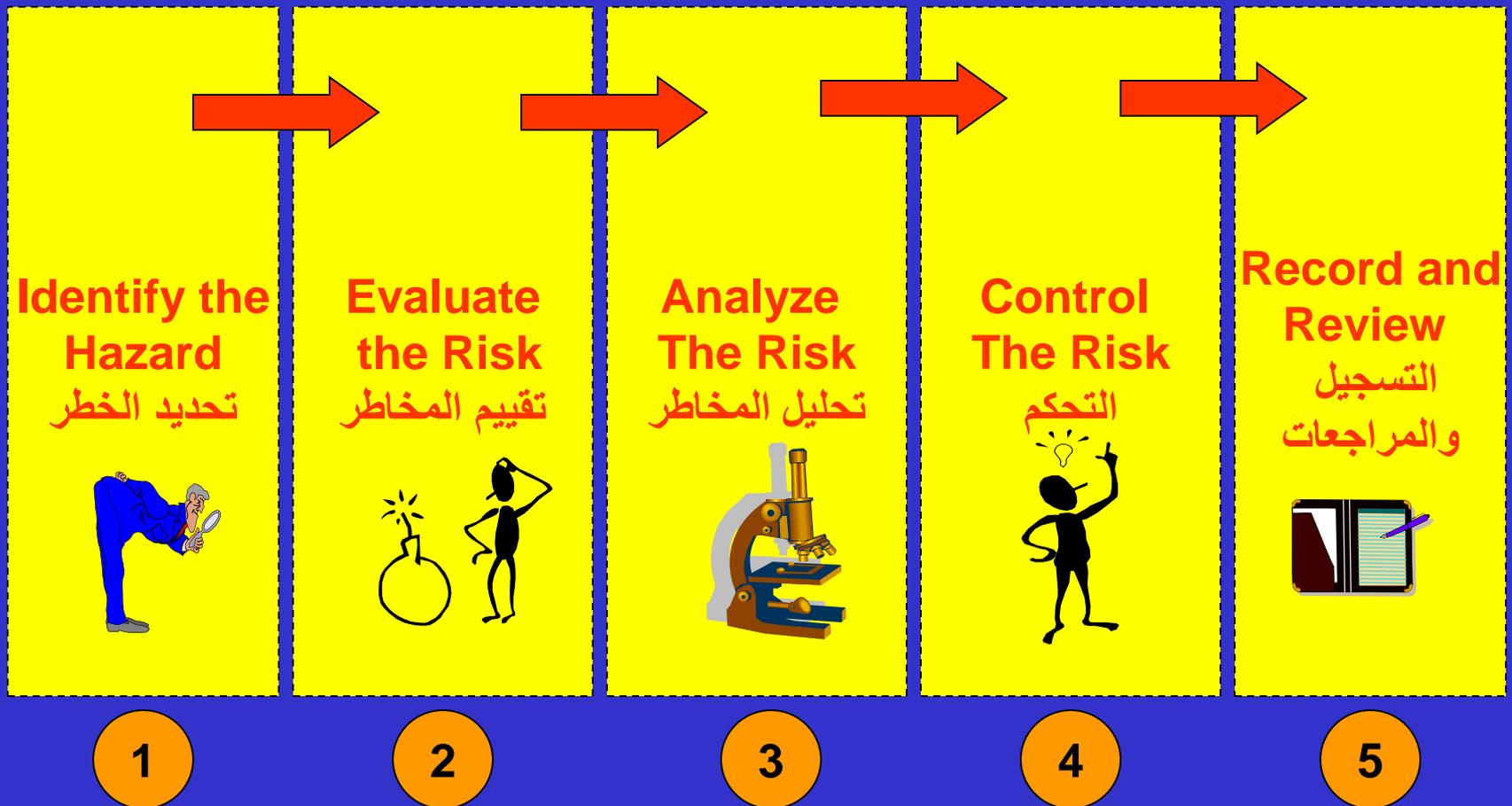
## إدارة الأزمات و الكوارث

- الاستعداد يتكون من تطوير خطة استجابة و تدريب المستجيبين الأوائل لحماية الأرواح وتقليل ضرر الكارثة. هذه العملية بشكل عام تغطي مهام تقنية مثل الموارد الحرجة و تطوير التوافق الضروري بين وكالات الاستجابة هذا الذي ينبغي أن ينجز ويطبق بواسطة الحكومة. وهذا يستند إلى الاستجابة الرسمية للحكومة و يتكون غالبا من التوثيق و التعليمات التنظيمية و القانونية.

# إدارة الأزمات و الكوارث

- التخفيف تم تعريفه كالتالي: تقرير ما ينبغي فعله حيث يوجد خطورة تم تحديدها علي الصحة و الأمان و رفاهية المجتمع والبيئه . و تطبيق برامج تقييم و تقليل المخاطرة.

# Risk Screening and Assessment Process



# Incident Potential Matrix (IPM) - Qualitative

					Probability				
					A	B	C	D	E
					Improbable	Remote	Occasional	Probable	Frequent
Severity	People	Assets	Environment	Reputation	Never Heard in industry	Heard in industry but not in PETROBEL	Has occurred in PETROBEL	Happened several times per year in PETROBEL	Happened several times per year at same location
<b>5-Catastrophic</b>	Multiple fatalities or permanent total disabilities	Extensive damage	Massive effect	International impact	H/M		<b>HIGH RISK</b>		
<b>4-Severe</b>	Single fatalities or permanent total disabilities	Major damage	Major effect	National impact		H/M			
<b>3-Critical</b>	Major injury or health effects	Local damage	Localized effect	Considerable impact			H/M	H/M	
<b>2-Marginal</b>	Minor injury or health effect	Minor damage	Minor effect	Minor impact		<b>MEDIUM RISK</b>			
<b>1-Negligible</b>	Slight injury or health effect	Slight damage	Slight effect	Slight impact	<b>Low RISK</b>				

## إدارة الأزمات و الكوارث

- التعافي يتكون من « تقديم الدعم المطلوب لتقليل فترة التعافي الضرورية لعودة الحياة الحيوية إلي مستويات العمل بالحد الأدنى» وهذا يغطي مدي واسع من العمل و يتضمن التعويضات و البرامج المطورة لعمليات التعافي اجتماعيا و اقتصاديا .

# إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

○ **الإدارة بالأزمات** فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره.

**مثل :**

- اختلاق مشكلة ما على الحدود مع دول أخرى وذلك لأحداث أزمة تهدف من ورائها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة.
- قيام احد المصانع بوقف إنتاج سلعة معينة لأسباب واهية وذلك لإحداث أزمة في البلاد ينتج عنها زيادة الطلب وارتفاع السعر وبالتالي إعادة الإنتاج وزيادة الأرباح .
- الاضطرابات التي يقوم بها العمال أحيانا بهدف تحسين أوضاعهم .

# دوائر الأزمات

تتفاوت الأزمات من حيث درجة حدتها و قوتها و شدتها و خطورتها وهناك خمسة مستويات رئيسية تعبر عن هذه الدرجة و يطلق عليها **دوائر الأزمات أو خطوط الأزمات :**

- مستوي الدائرة البيضاء
- مستوي الدائرة الخضراء
- مستوي الدائرة الزرقاء
- مستوي الدائرة الحمراء
- مستوي الدائرة السوداء

# تزامن وقوع الأزمات

قد تتعرض المؤسسة لأكثر من أزمة في نفس الوقت وقد تكون الأزمات مترابطة أو غير مترابطة  
إن علي المؤسسة أن تقوم بتحليلات و تفسيرات دقيقة و معمقة لمعرفة الأزمات الحقيقية من بين مجموع الأزمات مما يساعد المؤسسة في مواجهة الأزمات الحقيقية و الأزمات الفرعية المصاحبة.

# استعادة التوازن بعد الأزمة

تستطيع المؤسسة أن تحقق حالة من التوازن وأن تستعيد عافيتها و توازنها ضمن حالة من الحالات التالية:

- العودة بالأمور إلي ما كانت عليه قبل الأزمة.
- العودة و تحقيق حالة توازن أسوأ من الحالة التي كانت عليها المؤسسة قبل وقوع الأزمة بسبب قوة و نتائج الأزمة و محدودية موارد المنظمة و إمكاناتها.
- العودة و تحقيق حالة أفضل من الحالة التي كانت عليها قبل و وقوع الأزمة

وهنا تكون المؤسسة لديها قدرات و مهارات عالية في إدارة الأزمات في تلك الحالة تكون المؤسسة أكثر قدرة علي إدارة الوقت في أثناء الأزمة (وقت الأزمة – وقت نموها – وقت نضوجها و كبرها – وقت انحسارها)

# الاستجابة الإدارية للأزمات

- توظيف مدير أزمات أو مستشار في الأزمات.
- تقليل ساعات العمل للعاملين (خصوصا في الأزمات الاقتصادية)
- تسريح بعض العاملين.
- تغيير الإدارة.
- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- منح إجازات براتب أو بدون راتب.
- تنويع العمل إلي أسواق جديدة.
- تدريبات بانواعها
- استعانه بشركات متخصصة
- توفير موازنات للتطوير

# مراحل الأزمة

- مرحلة الميلاد
- مرحلة النمو و الاتساع
- مرحلة النضوج
- مرحلة التقلص (الانحسار)
- مرحلة الاختفاء

# مرحلة الميلاد

- في هذه المرحلة يكون هناك....بوادر تنذر بأخطار غير معروفة وغير محددة المعالم وغير واضحة الاتجاه.....غياب المعلومات أو البيانات..... ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة على خبرة المديرين على ادراك المتغيرات ذات العلاقة والتنبؤ بأوضاع المنظمة المستقبلية.
- وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهودا مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها.

# مرحلة الميلاد

من الجهود التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة لتحقيق النجاح في التعاطي معها وإدارتها بفاعلية في هذه المرحلة:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تفتيت هذه الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على أثرها
- إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحويلها إلى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت إليها أفراد المنظمة أو المجتمع
- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والأمل بمستقبل المنظمة
- التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشؤها وإدارتها بفاعلية من أجل التخلص منها في مهدها.

# مرحلة النمو ( الاتساع )

○ إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة في مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو وهناك مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة ومن هذه العوامل:

- عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة ( مرحلة الميلاد )
- عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والاتساع

# مرحلة النمو ( الاتساع )

○ وفي هذه المرحلة يزيد الاحساس بالأزمة و إدراكها فالمنظمة ولم تعد إدارة المنظمة قادرة على انكار هذه الازمة ( كما كان يمكن أن يحصل في مرحلة الميلاد) ولا يمكن تجاهل هذه الأزمة فالتجاهل يترتب عليه آثار وخيمة على المنظمة وفي هذه المرة يكون مطلوباً من ادارة المنظمة التدخل لمواجهة الأزمة **والتعاطي معها من خلال :**

■ العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الأزمة من جهة أخرى

# مرحلة النمو ( الاتساع )

○ بذل كل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه وعدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير في عوامل نمو الأزمة

○ التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة والعمل على تحجيم جميع العوامل التي تدعم هذه الأزمة وتعززها

# مرحلة النضوج

قد تفشل ادارة المنظمة في مواجهة الأزمة وعلاجها في المرحلة السابقة وهذا يحدث نادرا ويكون مؤشرا على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فاعليتها في إدارة الازمات والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو فان الأزمة ستصل الى مرحلة جديدة هي مرحلة النضوج.

وهذا معناه أن الازمة قد بلغت ذروة قوتها و عنفوانها وباتت السيطرة عليها وعلى آثارها صعبة جدا ومستحيلة أو شبه مستحيلة وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة على المنظمة وقد تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية وكبيرة في المديرين (في الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة الإشرافية) وإلى إحداث تغييرات هيكلية جوهرية في تصميم المنظمة وفي هذه المرحلة فإن ادارة المنظمة قد تستسلم للأزمة ولما قد نجم عنها من نتائج والاعتراف بها والاستجابة لمطالب القوى والأطراف المنتقدة في ظل هذه الأزمة ومن جانب آخر فإن إدارة المنظمة قد تتعاطى مع هذه الأزمة بذكاء شديد ومكر كبير إلى أن تتمكن من تخفيف حدة هذه الأزمة.

# مرحلة التقلص ( الانحسار )

تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف فهذا التصادم يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت وتفقد الأزمة جزءا كبيرا من قوتها وطاقاتها. ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة هي استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة والقيام باحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة.

# مرحلة الاختفاء

تدخل الأزمة هذه المرحلة عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى وانقضى والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة فالتكيف يجذب على المنظمة آثار سلبية ويؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة ونتائجها بعد انحسارها وتلاشيها بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة وفعاليتها واكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها.

# الأزمة التسويقية

## في شركة جونسون أند جونسون أزمة تيلينول

ملخص الأزمة : **يستخدم تيلينول كمزيج للألم**

كانت الشركة تتبع سياسة الباب المغلق مع الصحافة وقد ظهر هذا واضحاً من تعليق رئيس قسم الإنتاج السيد/ جوزيف حيث صرح ( إننا نتمسك وبشكل صارم **بسياسة عدم التحدث** عن أي شيء مع الصحفيين) وفي سبتمبر ١٩٨٢ حدثت مأساة غير مسبوقة حيث **توفي سبعة أشخاص** من مدينة شيكاغو بعد تناولهم كبسولات تيلينول

وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك **بتكوين فريق عمل خاص** يتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية وبدأ فريق العمل هذا في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار ما هي أهم الخطوات التي يمكن للفريق القيام بها لحل الأزمة

# ملخص حل الأزمة

○ قدم رئيس الشركة استراتيجية تحتوي على عدة تصرفات

- وقف الإعلان عن المنتج
- وقف إنتاج المنتج
- سحب المنتج من السوق
- بالتعاون مع هيئة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختبار ٨ ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي ٧٥ 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
- قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها ١٠٠٠٠٠٠ دولار لمن يتقدم بأي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين

# ملخص حل الأزمة

- ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجمهور:
- قامت الشركة بحملة لتوعية الجمهور ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول
- وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات وقد قام رئيس الشركة بدور المتحدث الرئيسي باسم الشركة
- كان الإعلان من أهم الوسائل 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

# ملخص حل الأزمة

بنهاية شهر أكتوبر قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت ٢ مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأ أو محفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .

مع انتهاء الأزمة في أوائل ١٩٨٣ والتي كتبت أو تناولتها أكثر من ١٢٥٠٠٠ وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي ١٠٠ مليون دولار خسائر في شكل اختبارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام ١٩٨٣ استطاع تيلينول من استعادة حوالي ٨٠ % من حصته الضائعة من السوق .

شكرا لسيادتكم