

الأزمات ودورها في خلق فرص تسويقية

■ أ. سهام غيث المريبي

● عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس

الملخص :

تناولت الدراسة دور الأزمات في خلق فرص تسويقية كدراسة وصفية (نظرية) في البيئة الليبية وحاولت الباحثة من هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. ماهية الأزمات واسباب تكونها واستراتيجيات التعامل معها؟

2. ماهية الفرص التسويقية وكيفية تكونها؟

كما حاولت الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

تقديم إطار مفاهيمي للأزمات وأسبابها ومراحل تكونها كذلك التعرف على مفهوم الفرص التسويقية وكيفية تكونها والعناصر المساعدة لذلك، التعرف على الأزمة التي تعرض لها قطاع الكهرباء وأسبابها، التعرف على الفرص التسويقية التي تحققت لبعض المنظمات في ظل أزمة قطاع الكهرباء والأساليب التي اتبعت في تحقيق ذلك، استخلاص النتائج وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في مواجهة هذه الأزمة.

ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على وصف الظاهرة وتفسيرها من خلال دراسة الأحداث لاستخلاص دلالاتها ووضع تصور نظري محدد لعلاج المشكلة والاسترشاد بذلك لتصحيح الواقع، اعتماداً على المصادر الثانوية للبيانات

متمثلة في الكتب والأبحاث التي تناولت موضوع الأزمات والفرص التسويقية كذلك تم الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية «الانترنت» من خلال الاطلاع على بعض المقابلات مع مسؤولي الشركة وعلى الصحف الالكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. منظومة الكهرباء الليبية تعاني عجزاً ما تسبب في حرمان اغلب المدن بما فيها العاصمة طرابلس من التيار الكهربائي لمدة تتجاوز أحياناً 20 ساعة يومياً.
 2. تأثر العديد من القطاعات بهذه الأزمة لاعتمادها على الكهرباء في تأدية مهامها كما نتج عنها توقف تدفق المياه وانقطاع الاتصالات.
 3. تجلي فرص تسويقية بالرغم من سيادة الركود في فترات الأزمات والتي استغلها الكثير من الموردين وذلك بتوفير مصادر بديلة للكهرباء تمثلت في المولدات الكهربائية بمختلف أنواعها وأحجامها.
- وعلى ضوء النتائج تم استخلاص التوصيات التالية:

1. تقييم شامل للمرحلة السابقة بجميع قراراتها وإجراءاتها التي لحقت الضرر بالمنظومة الكهربائية.
2. اختيار عناصر إدارية مؤهلة وكفؤة لإدارة الشركة على أن يكون من بينهم خبراء واستشاريون من خارج الشركة والابتعاد عن التحاصص الجهوي أو المناطقي.
3. وضع استراتيجية اقتصادية جديدة تأخذ في الاعتبار ضرورة الاعتماد على الطاقة البديلة كون ليبيا من الدول الغنية بمصادر الطاقة المتجددة.

المقدمة :

في عصر أصبح كل شيء يتغير بشكل سريع وأصبحت الأزمات أمراً ثابتاً وأساسياً ومن الحقائق اليومية سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي أو العالمي، وبالتالي النجاح يتحقق لمن يتمكن من التعامل مع الأزمات بل والاستفادة منها بتحويلها إلى فرص، ذلك لأن فلسفة إدارة الأزمات تكمن في التعامل الفوري مع الأحداث المفاجئة لوقف تصاعدها والسيطرة عليها وتحجيمها وتقليل تعاضمها ومواجهة آثارها ونتائجها.

فالمنظمات أياً كانت طبيعة عملها تواجه خلال دورة حياتها العديد من المتغيرات والمحددات التي تؤثر فيها بشكل أو بآخر قدرتها على التكيف أو التعامل معها وتطبيق السياسات المناسبة ما يعزز فرص بقائها ونموها وتطورها ويدعم أدائها، أما ضعف المواجهة وسرعة الانهيار سيجعل من ذلك فرصة للمنافسين لاستغلالها لصالحهم، وما لاشك فيه أن الفرص التسويقية كامنة في وسائل اشباع احتياجات ورغبات المستهلك ومادامت الاحتياجات البشرية متجددة ومتغيرة متأثرة بالظروف المحيطة هذا يجعل من الطلب على السلع دائمة ومستمرة، وإن معرفة ذلك يتحقق من خلال التواصل مع المستهلك وتحليل احتياجاته ومن ثم تلبيتها وتوفيرها باستخدام الأساليب العلمية، فتحديد سوق مستهدفة ورؤية واضحة لاحتياجاته وتقرير كيفية سد هذه الاحتياجات يعتمد أساساً على مجهودات «بحوث التسويق» .

وبناءً على التفسير السابق جاء موضوع الدراسة، فالأزمات التي تمر بها البيئة الليبية عديدة نتيجة لعدة متغيرات ومؤثرات سلبية طالت جميع المنظمات، وما لا يخفى على أحد أزمة قطاع الكهرباء وتأثيراتها ما خلق لمنظمات أخرى فرص كانت سباقة في الاستفادة منها وذلك بتوفيرها ما يحتاجه السوق، وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية هذا الموضوع لم يلق الاهتمام المطلوب - حسب علم الباحثة - حتى إعداد هذه الدراسة.

فواقعية هذا الموضوع وانعكاس تأثيراته على الوضع العام الليبي بالإضافة للدور الحيوي للشركة العامة للكهرباء في توفيرها المصدر الأساسي والوحيد للطاقة الكهربائية والذي جعلها عرضة للأزمات أكثر من غيرها، لهذا رأت الباحثة ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع بالتحليل والدراسة.

أولاً - مشكلة الدراسة :

كثيرة هي الازمات التي تواجه نظام الاقتصاد الليبي والتي أثرت على أداء الكثير من المنظمات سواء المنظمات العامة أو منظمات الأعمال والتي كانت لها العديد من التبعيات على الوضع العام للدولة وعلى المواطن تحديداً.

فقطاع الكهرباء يعد المصدر الوحيد الذي تعتمد عليه الدولة لتصنيع وتوفير

الطاقة الكهربائية وقد أنيط بالشركة العامة للكهرباء مسؤولية إدارة هذا القطاع وتسييره بكفاءة وفاعلية.

غير أن هذه الشركة كغيرها من المنظمات الأخرى تُعد غرضة لأصناف شتى من الأزمات، فمن أبرز الأزمات التي تعرض لها هذا القطاع والتي طالت سلبيتها جميع مكونات المجتمع سواء المنظمات أو الافراد والتي تعددت أسبابها ومن ضمنها احتكارية الشركة العامة للكهرباء مجال توفير الطاقة كذلك تعرض المحطات الكهربائية للسرقة أو التخريب وتأخر عمليات الصيانة وانعدام الحماية لفرق الصيانة وعدم وجود تمويل كافٍ من أجل تركيب محطات توليد جديدة كذلك تتصل العديد من المسؤولين من تحمل المسؤولية وأخذ خطوات جدية للمعالجة.

كل هذه الأسباب وغيرها أدت الى نتيجة واحدة ألا وهي الانقطاع المتواصل للتيار الكهربائي، ولعل الحدث الأكثر تأزماً هو الاظلام التام الذي طال أغلب المدن الليبية والذي تزامن في كثير من الأحداث وفي عدة تواريخ، والذي أدى الى توقف وشلل تام بالعاصمة.

فهل هذا قد يكون من مفارقات الزمن بلد نفطي يعاني أزمات الكهرباء؟

وفي ذات وقت الأزمة استغلها من كانت لديهم المهارة في الاستفادة من الأزمات وتحويلها فرصاً لصالحهم من خلال التنبؤ العلمي وتفسير ما يحدث في البيئة المحيطة بعناية لمواكبة احتياجات ورغبات السوق فكانت لهم «فرصة تسويقية» وذلك بتوفيرهم ما يعوض هذا النقص متمثلاً في «مولدات الكهرباء» ذلك لأن الكهرباء مستحق حياتي ضروري لا يمكن أبداً الاستغناء عنه.

ومن هذا المنطلق تطرح الدراسة عدداً من التساؤلات التي يؤمل الإجابة عليها وهي :

1 - ماهية الأزمات واسباب تكونها واستراتيجيات التعامل معها؟

2 - ماهية الفرص التسويقية وكيفية تكونها؟

ثانياً - أهداف الدراسة :

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي :

1 - تقديم إطار مفاهيمي للأزمات وأسبابها ومراحل تكونها كذلك التعرف على

■ أ. سهام غيث المريبي

مفهوم الفرص التسويقية وكيفية تكونها والعناصر المساعدة لذلك.

2 - التعرف على الأزمة التي تعرض لها قطاع الكهرباء وأسبابها.

3 - التعرف على الفرص التسويقية التي تحققت لبعض المنظمات في ظل أزمة قطاع الكهرباء والأساليب التي اتبعت في تحقيق ذلك.

4 - استخلاص النتائج وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في مواجهة هذه الأزمة.

ثالثاً - أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الواقع لكونها أحد أبرز المواضيع التي استشارت الرأي العام فانطلاقاً من ذلك حاولت الباحثة مناقشة أزمة قطاع الكهرباء والمتمثلة في الانقطاع المتكرر لشبكة التيار الكهربائي وأثر ذلك في خلق فرصاً تسويقية لمنظمات أخرى.

كما اهتمت هذه الدراسة على محاولة سد النقص في هذا النوع من الدراسات على المستوى المحلي والذي من الممكن تقديم المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال لما يميزه بسرعة التغيرات والمستجدات التي تطرأ عليه.

رابعاً - تساؤلات الدراسة :

هل توجد علاقة بين الأزمات والفرص التسويقية؟

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يركز على وصف الظاهرة وتفسيرها من خلال دراسة الأحداث لاستخلاص دلالاتها ووضع تصور نظري محدد لعلاج المشكلة والاسترشاد بذلك لتصحيح الواقع.

أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية للبيانات متمثلة في الكتب والأبحاث التي تناولت موضوع الأزمات والفرص التسويقية كذلك تم الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية «الانترنت» من خلال الاطلاع على بعض المقابلات مع مسؤولي الشركة وعلى الصحف الالكترونية.

الآزمات :

مفهوم الأزمة :

تعددت اجتهادات الباحثين والكتاب في وضع مفهوم للآزمة باختلاف وجهات نظرهم ذلك لارتباطه بالعديد من العلوم أيضاً تداخله مع بعض المفاهيم مثل المشكلة والكارثة والحادثة وغيرها .

فالتبيعة الشمولية لهذا المصطلح واتساع نطاق استعماله في كافة مجالات التعامل الإنساني وعلى عدة مستويات سواء آزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو أمنية وغيرها، مما يجعله من المفاهيم التي تتأثر بخصوصية المنظور الذي يبحث فيه كل علم وفي هذا الإطار ستحاول الباحثة عرض نماذج لعدد من التعريفات بمصطلح الأزمة (من جانب تنظيمي) وهي كما يلي:

فمهموم الأزمة في اللغة العربية يأتي بمعنى الضيق والشدة والقحط وجمعها أوازم. فأزم الزمان أي اشتد بالقحط والأزمة اسم منه (معجم الوسيط، 1985، ص71)، كما يعني في القاموس المورّد المرحلة التي تتضارب فيها العوامل المتضاربة أشد ما يكون كما تشير إلى حالة طارئة واستثنائية للمجرى العادي للأمور. (حمدي شعبان، 2005، ص84)

والآزمة هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد لبقاء المنظمة، كذلك هي :

- الموقف أو الحدث الذي يؤدي إلى تعبيرات إيجابية أو سلبية على النتائج.
- موقف استثنائي يواجه المنظمة وأفرادها والذي لا يمكن التعامل معه بالطرق الاعتيادية.

■ تهديد متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. (أحمد السيد، 2011، ص33)

■ حدث مفاجئ غير متوقع وهي تتطلب مواجهة سريعة وحاسمة ويترتب على عدم التعامل معها بالشكل المناسب تفاقم آثارها وحدث نتائج تهدد النظام.

■ أ. سهام غيث المريبي

■ موقف مفاجئ أو نقطة حرجة ينتج عنها تهديد وقد تحدث عنها خسائر بشرية أو مادية أو معنوية نتيجة لتصاعد الأحداث والأعمال المكونة لها بشكل سريع فتزيد من حدة التشابك والتعقيد والتداخل في الأمور في ظل ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ونقص المعلومات.

أيضاً هي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو منظمة فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها، وقدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل ويؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد أو صانع القرار قدرة السيطرة على الأمور.

ومن العرض السابق للتعريفات فإن الأزمة لها خصائص سنقوم باستعراضها :
الخصائص العامة للأزمة : (أحمد ماهر، 2007، ص89، أحمد توفيق، 2008، ص32)

1 - المفاجأة العنيفة: الأزمة في بدايتها تسبب صدمة وتؤثر، مما يضعف إمكانيات رد الفعل السريع والمؤثر لمجابهتها، ويستحوذ لحظة حدوثه على اهتمام جميع أفراد المنظمة، فهي حدث غير متوقع ينبه الرأي العام لمصدر خطر، ونقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة متسارعة.

2 - التهديد: بمعنى أنها تهدد الحياة والاستقرار، ومقومات البيئة الطبيعية وقد تتضمن خسائر مادية أو معنوية للأفراد والمؤسسات، كما يمكن أن تهدد الكيان الإداري للمنظمة.

3 - عدم التحكم: إن تصاعد الأحداث في الأزمة يؤدي إلى درجات عالية الصعوبة في التعامل مع الأحداث المتلاحقة، لأنه يتم تحت ضغط نفسي في ظل نقص المعلومات أو ندرتها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم السيطرة لفترة من الزمن.

4 - نقص المعلومات: عادة ما يصاحب الأزمة نقص في المعلومات لدى متخذ القرار، مما يسبب عدم وضوح الرؤية بما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك ما يخفيه هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو درجة خطورتها.

5 - الخوف: مع اشتداد الأزمة تسود حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجهول، والذي قد يصل إلى انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، أو انهيار متخذ القرار وفقده لمركزه، وكذلك اشتداد الصراع داخل المنظمة نفسها حيال مستقبلها.

6 - التعقيد والتشابك والتداخل: تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك والتداخل بين جميع عناصر الأزمة وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على المواقف وإدارته.

أنواع الأزمات : (أحمد توفيق، 2008، ص12 ، أحمد ماهر، 2007، ص30)

إن التعامل مع الأزمة يعتمد على المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع عديدة للأزمات تم تقسيمها كالتالي :

أولاً - من حيث الشدة :

أ - أزمات بسيطة :

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن أمثلتها.

1 - إضراب عمال.

2 - عطل في خط إنتاج.

3 - إشاعات داخلية محدودة.

ب - أزمات حادة :

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وهي ذات توقيت غير متوقع ويصعب التنبؤ بدرجة خطورتها ومن أمثلتها:

1 - حريق شامل لكل مخازن الخام والسلع الجاهزة.

2 - مظاهرات جماعية.

3 - توقف امدادات الغاز.

4 - توقف شبكات الكهرباء عن توليد الطاقة.

5 - اعتداء من دولة خارجية.

ثانياً - من حيث تكرار حدوثها :

أ - أزمات دورية :

وهي أزمات تتسم بالتكرار وإنها تحدث في مواسم أو دورات اقتصادية بمواعيد محددة أو خلال ظواهر المواسم الزراعية وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها.

ومن أمثلتها :

1 - كساد كل فترة محددة.

2 - مواسم الفيضانات أو الصقيع التي تهدد المزروعات.

3 - عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.

ب - أزمات غير دورية :

وهي أزمات غير متكررة فجائية يصعب التنبؤ بوقوعها وتكون شديدة التأثير ومن أمثلتها.

1 - غرق سفينة.

2 - سقوط طائرة.

3 - أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.

ثالثاً - من حيث المدة :

أ - أزمات قصيرة: تستمر لفترة محدودة مثل الحرائق.

ب - أزمات طويلة: تستمر لفترات طويلة مثل الحروب.

رابعاً - من حيث النطاق :

أ - أزمات محلية: تحدث داخل الدولة وفي نطاق حدودها.

ب - أزمات إقليمية: تمتد آثارها لأكثر من دولة.

ج - أزمات دولية: تمتد لجميع دول العالم.

خامساً - من حيث المصدر:

- أ - أزمات طبيعية: وهي التي تتم بفعل الطبيعة مثل الأعاصير والزلازل والبراكين والسيول.
- ب - أزمات إنسانية: وهي التي تتم بفعل البشر سواء عمداً كالحروب والاضطرابات أو تتم بسبب الإهمال مثل الحرائق.

سادساً - من حيث المحور:

- أ - أزمات مادية: هي أزمات تدور حول محور مادي وكمي قابل للقياس ذات طابع اقتصادي ومن أمثلتها :
- 1 - أزمة الغذاء.
 - 2 - أزمة السيولة.
 - 3 - أزمة الديون.
- ب - أزمات معنوية: وهي أزمات تدور حول محور معنوي غير ملموس، ذات طابع نفسي ومن أمثلتها.
- 1 - أزمة الثقة.
 - 2 - ضعف الآراء.
 - 3 - انخفاض الروح المعنوية.
 - 4 - عدم رضا العاملين.

سابعاً - من حيث التأثير:

- أ - أزمات جزئية :
- وهي أزمات تطول جزءاً من الكيان أو النظام وليس كله ومن أمثلتها :
- 1 - حريق أو توقف في أحد خطوط الإنتاج.
 - 2 - اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- ب - أزمات عامة :
- وهي أزمات تطول كافة أجزاء النظام (سواء كان منظمة أو دولة) ومن أمثلتها :

1 - حريق كامل للمصنع.

2 - اضراب عام لكافة العاملين.

مراحل الأزمة : (عبدالله عويدان، 2014، ص220 - 223)

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصراً أساسياً وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظراً لاعتمادهم على معايير متنوعة، وعموماً فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريباً. لذلك فقد ارتأت الباحثة تحديد مراحل الأزمة كما يلي :

مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة نمو الأزمة، مرحلة النضج، مرحلة انحسار الأزمة، مرحلة تلاشي الأزمة.

أ - مرحلة ميلاد الأزمة :

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساساً إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار توفر متطلبات أساسية لمواجهةها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبرز هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقار الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حداثها لمرحلة الصدام.

ب - مرحلة نمو الأزمة :

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها.

ت - مرحلة نضج الأزمة :

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ

القرار على درجة كبيرة من التمسك برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً.

ث - مرحلة انحسار الأزمة :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجياً. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه. لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

ج - مرحلة تلاشي الأزمة :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها، وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

أسباب نشوء الأزمات : (عبدالله عويدان، 2014، ص225، منى الشريف، 1998، ص131)

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة.

أ - أسباب مرتبطة بالعنصر البشري :

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساساً جملة الأسباب التي تربط بشخص معين أو مجموعة محددة من الأشخاص الذين يؤثرون بقرارتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يساهم بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي :

- سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكيد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على

■ أ. سهام غيث المريبي

الدراسة الكاملة للمعلومات قبل إصدار القرار.

- عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.
- سوء التقدير والتقييم: هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار أو خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته.
- السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرّاً لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.
- اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطراً داهماً على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل على قممها بانفصام مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها.
- الأخطاء البشرية: وهي أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة وترجع للأسباب التالية :

■ انعدام التدريب.

■ قلة الخبرة.

■ الإهمال.

■ عدم وجود نظام للمعلومات.

■ عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.

● عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس والإحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات وعدم الاعتراف بالأخطاء.

● التنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

أسباب إدارية :

تعتبر الاسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموماً مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة، ومن بين هذه الأسباب الأكثر شيوعاً:

● ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.

● تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل شكاوي العملاء.

● الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهتها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجدل وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصاً لا يؤمن بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين.

● عدم وضوح أهداف المنظمة من حيث عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل.

● القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.

● الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض والتزام الصمت

■ أ. سهام غيث المريبي

داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.

● ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

أسباب خارجة عن إرادة المنظمة :

هذه الأسباب لا ترتبط أساساً بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من مصادر خارجية مثل :

● الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين والتي يصعب التحكم في أبعادها.

● الشائعات: وهي أهم أسباب نشوء الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وضفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة.

● أفعال متعمدة: هي افتعال المشاكل للتمويه على أزمات أكبر وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقة بافتعال أزمات جانبية أو وهمية.

● استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

● تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص.

طرق ومتطلبات التعامل مع الأزمات:

تعددت طرق التعامل مع الأزمات، وسوف نتعرض لهذه الطرق كما يلي :

أ - الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمة :

وهذا النوع له طابع خاص يستمد منه خصوصية الموقف الذي يواجهه متخذ القرار

في إدارة الأزمات وهي على النحو التالي :

1 - إنكار الأزمة :

ويطلق على هذه الطريقة التعتيم الإعلامي وتكون في ظل إدارة دكتاتورية متسلطة ترفض الاعتراف بالأزمة وترفض أي نقد يوجه إليها وتدعي سلامة الموقف، وأن الأمور كلها تحت السيطرة. (محمد هلال، 2003، ص163)

2 - كبت الأزمة :

وهي عملية تأجيل لظهور الأزمة في محاولة لاستخدام عنف شديد لإخماد وتدمير الأزمة، مما يؤدي إلى خسائر فادحة نتيجة الصدام والعنف بين أطراف الأزمة. (www.crisismagazine.com)

3 - تشكيل لجنة لبحث الأزمة :

وهي تستخدم حينما لا تتوافر المعلومات الكافية عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة أو التي لها مصلحة في إنشائها، ويكون دور وهدف معرفة أسباب الأزمة والعمل على تمهيد الموقف لإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها.

4 - بخس الأزمة :

ومحور هذه الطريقة هو التقليل من شأن الأزمة أي عملية تهوين من شأنها أو من نتائجها ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث ولكنه غير مهم أو قليل الشأن مع القدرة الفعلية على السيطرة عليها. (محسن أحمد خضير، ص159)

5 - تنفيس الأزمة :

وهي طريقة « تنفيس البركان » في محاولة لتخفيف القوى الضاغطة في الأزمة مما يفتح ثغرات في جدار الأزمة سواء بالخروج إلى قضايا فرعية أو عمل حلول جزئية تضعف قوى الضغط الأساسية للأزمة.

6 - تفريغ الأزمة :

حيث يتم عمل مسارات بديلة أمام قوة الدفع الرئيسية من خلال ما يلي :

■ الصدام: وهو المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة.

■ أ. سهام غيث المريبي

■ وضع البدائل: تتم بإيجاد مجموعة من الأهداف البديلة مما يشنت جهود محدثي الأزمة في اتجاهات مختلفة ليست موحدة يسهل التعامل معها.

■ التفاوض: ويتم التفاوض والامتصاص لكل بديل على حدة وهنا يمكن تقديم تنازلات بسيطة لكل بديل تجعله يحيد عن موقفه مما يزعزع كيان الأزمة.

7 - عزل قوى الأزمة :

إن الأزمة تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداثها، وهنا يجب رصد وتحديد القوى المحركة للأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة وعن باقي القوى الأخرى في مجال الأزمة وهي القوى المؤيدة للأزمة والقوى المهتمة بالأزمة. (عبدالسلام أبو قحف، 2002، ص76)

8 - إخماد الأزمة :

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني وتصفية الأزمة، وعادة يتم اللجوء لهذه الطريقة في حالة الخطورة القصوى والتهديد الشديد لكيان المجتمع.

الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمة :

1 - طريقة فرق العمل (فريق الأزمة) :

وهي من أهم الطرق المستخدمة في الوقت الحالي وذلك نتيجة لتشعب وتشابك الأزمات، مما يستدعي وجود متخصص يكون لديه من المعرفة والدقة والخبرة ما يكفي لاتخاذ القرار كلاً في مجاله، ويتم تجميع هذه القرارات أمام قائد فريق الأزمة لوضع الأسلوب الأمثل للتعامل وفقاً لخطة مدروسة ومحكمة، وقد يكون فريق العمل مؤقتاً لأزمة بعينها وينتهي عله بانتهاء الأزمة، أو قد يكون فريق عمل دائماً يتم تأهيله وتدريبه وصقل خبراته حتى يكون على استعداد للتعامل مع الأزمات دون الوقوع تحت أي ضغط أثناء الأزمة. (Critical Incident Gathering, , vol.2 (1) 2002)

2 - طريقة محاصرة الأزمة :

وتعتمد على محاصرة الأزمة في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها. (Ronald Perry & Alvin Mushktel 2001, P. 40)

(محسن أحمد خضير، ص361)

3 - طريقة تصعيد الأزمة :

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، فيتم تصعيد الأزمة حتى تظهر القوى المؤثرة فيها وهنا يمكن التعامل مع هذه القوى بأسلوب عزل هذه القوى عن منطقة الأزمة حتى تفقد تأثيرها. (Lagadce Patrick:, 1993 P.P 70,71). (عمران أبو خريص، 2014، ص118)

4 - طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها :

على اعتبار أن لكل أزمة مضموناً معيناً تدور حوله، سواء أكان اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو ثقافياً، فالمضمون هو هوية الأزمة، ونزع هذا المضمون يفقد الأزمة تأثيرها. (محمد صلاح سالم، 5002، ص36)

5 - طريقة تفتيت الأزمة :

وهذه الطريقة تتم في التعامل مع الأزمات الضخمة ذات الشدة العالية، حيث يتم معرفة كاملة ودقيقة بكل القوى المشكلة في الأزمة، وضرب هذه القوى بعضها البعض وتفتيت التحالف حتى يمكن أن تتحول الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة يسهل السيطرة عليها.

6 - طريقة تدمير الأزمة ذاتياً :

وتستعمل في الأزمات المستعصية المدمرة مثل الإرهاب، حيث تغيب المعلومات ويكون هناك صدام قادم قد يؤدي إلى عواقب وخيمة، وهنا لا بد من استقطاب بعض العناصر المسببة للأزمة أو تصنيفها أو إيجاد قادة جدد أكثر اعتدالاً ويمكن السيطرة عليهم.

7 - طريقة احتواء الأزمة :

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، حيث يتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها والسيطرة عليها بأقل الأضرار الممكنة. (محسن خضير، ص781)، (منى صلاح شريف، 8991، ص341)

قيود التعامل مع الأزمات :

أ - المفاجأة :

عادة ما تكون الأزمة مفاجأة وهو ما يمثل عنصر التهديد للمصالح أو القيم أو

■ أ. سهام غيث المريبي

للكيان الإداري، ولذلك يجب تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة قدر المستطاع، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر واكتشاف إشارات الإنذار المبكر مع ضمان توصيلها لمتخذ القرار في القوة المناسب، وهو يعني زمن تداول المعلومة وتحليلها، مع وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب خطورة التهديد . (أحمد توفيق، 2008، ص32)

ب - الزمن :

ويقصد به المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة والسيطرة عليها، ويؤثر المدى الزمني على جميع عناصر الأزمة فعنصر الوقت من أهم العناصر في التعامل مع الأزمات حيث يكون الوقت محدوداً وضاعطاً، ولا شك أن وجود دراسات مسبقة وخطط مستقبلية عامل مهم في تقليل زمن رد الفعل أثناء الأزمة، كما أن السرعة في استيعاب الأزمة والتفكير في القرارات المناسبة وإصدارها بالإضافة إلى سرعة فريق الأزمة في التحرك يمكنه من التغلب على المعوقات . (محمد الشافعي، 2002، ص37)

ج - الموارد المتاحة :

قد تكون الموارد من أهم القيود عند التعامل مع الأزمات سواء أكانت الموارد بشرية أو مادية أو معلوماتية أو خطط، نستعرضها على النحو التالي :

1 - الموارد البشرية :

إن الأزمة متعددة الأبعاد والخصائص لذا هي تحتاج إلى أفراد متعددي المهارات والتخصصات ويجب اختيار القائمين على التعامل مع الأزمة بعناية حيث يجب أن تتوافر لديهم خصائص معينة مثل القدرة والسرعة على الاستيعاب والفهم والتقييم والتحليل للمعلومات والقدرة على التحمل والتكيف مع مختلف الضغوط بالإضافة للرغبة في التعلم والدراسة لمواجهة المواقف الصعبة، فسوء الاختيار أو عشوائيته يؤدي إلى فشل إدارة الأزمة ويعد عائقاً أساسياً لها . (محمد الشافعي، 2002، ص37، منى شريف، 1991، ص231)

2 - الموارد المادية :

وتعني بها الإمكانيات المتاحة سواء داخلية أو خارجية مثل غرف العمليات وتجهيزاتها

وشبكة الاتصالات والحسابات مع الصيانة والتحديث المستمر لها.. كل هذه الموارد لابد أن تكون متاحة وأي نقص أو خلل بها يشكل قيد وعائق في إدارة الأزمة.

3 - المعلومات :

إن المعلومات تعد عنصراً أساسياً في التعامل مع الأزمات، ولا بد من كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة، كما أن تدفق المعلومات أثناء الأزمة يعد من العوامل الأساسية لاستمرار المواجهة للأزمة، وكلما كانت المعلومات صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب كلما أمكن السيطرة على الأزمة والتعامل معها.

4 - الخطة :

تعتبر خطة إدارة الأزمات نتائج عملية التخطيط وهدفها الأساسي، والتي تعتبر وثيقة تهدف إلى محاولة منع الأزمة، سواء باتخاذ إجراءات وقائية أو التحضير للتعامل بكفاءة وفعالية مع الأزمة في حالة عدم القدرة على منعها، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط. (عبدالله عويدان، 2014، ص227)

الفرصة التسويقية :

توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض سلعة ما غير كافٍ وعندما يصطف المشترون لشرائها. يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة لكل شخص. ففي حالة الحرب يكون الطعام والمعدات وقطع الغيار شحيحة ولا يحتاج ذلك إلى عبقرى ليكشفها. يمكن للمنتجين أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية ما لم يكن هناك برنامج إجباري لرقابة الأسعار. وينتج الشح بعد حدوث الكوارث مثل الزلازل والأعاصير المدمرة والفيضانات إلا أنها لا تدوم طويلاً وتكون فرص السوق قصيرة.

مفهوم الفرصة التسويقية :

تعرف الفرصة التسويقية بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات. تعتمد جاذبية فرصة السوق على عدة عوامل:

■ أ. سهام غيث المريبي

عدد المشتريين المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم على الشراء... إلخ. توجد فرصة تسويقية عندما يحدد السوق مجموعة معقولة الحجم ولها احتياجات لم يتم إشباعها.

كما عرف كتلر الفرصة التسويقية بأنها " المجال الجذاب للعمل التسويقي الخاص بالشركة والذي تتمكن من خلاله أن تتمتع بميزة تنافسية "

المصادر الرئيسية لفرص السوق :

هناك ثلاثة مواقف تنشأ عنها فرص السوق :

- عرض سلعة أو منتج بوجود حاجة شديدة لها.
- عرض سلعة ما بكمية شحيحة.
- عرض سلعة موجودة أو خدمة بطريقة جديدة وراقية.
- عرض سلعة أو خدمة جديدة.

www.newspaper.annhar.com

تحليل الفرص التسويقية : أحمد السيد كردى، 22 مايو 2010

إن البحث عن الفرص التسويقية لا يتم بطريقة عشوائية وإنما يعتمد على الطرق والأساليب العلمية لتحليل الفرص الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في المستقبل، ولعل الهدف من هذا هو أن تقرر السلع والخدمات الجديدة وتحسين كفاءتها والقنوات الخاصة بتوزيعها.

أيضاً أن يكون لدى المنظمة فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها وأن تحدد المستهلكين المستهدفين مع العلم أن المستهلكين الذين تجمعهم صفات معينة تكون احتياجاتهم ورغباتهم متشابهة، كل ذلك يساعدك على اتخاذ قرار تسويقي سليم وسريع في ظل المتغيرات البيئية المحيطة.

ولكي تستطيع أي منظمة تحليل الفرص التسويقية يجب أن يكون لديها فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها وكذلك يجب أن يكون هناك تفهماً كاملاً للظروف البيئية المحيطة بها وقطاعات السوق والمستهلكين.

وترتبط الفرصة التسويقية بوجود حاجه غير مشبعة لدى المستهلك وهذه الحاجة لا تمثل فرصة حقيقية إلا إذا تحولت إلى طلب فعلي مقترن بالقدرة على الشراء من جانب المستهلك ، ويتطلب هذا الأمر دراسة سلوك المستهلك ودوافعه الشرائية وقدراته المالية في نفس الوقت، والفرص التسويقية متعددة ومتباينة بدرجة يمكن معها قيام المنظمات المختلفة بتحليلها وتقييمها واختيار الفرصة التي تلائم المنظمة من حيث أهدافها ومواردها وقدراتها على استغلال هذه الفرصة .

إن البحث عن الفرص التسويقية لا يتم بشكل عشوائي وإنما يتم وفقاً للطرق والأساليب العلمية في تحليل هذه الفرص، ولا شك أن المنظمات الحديثة لديها القدرة على تحديد الفرص الحالية والمستقبلية في السوق ولكن ليس كل منظمة قد تستطيع استغلال هذه الفرص التي تكون متاحة لها، وقد تكون الأسباب كثيرة منها عدم قدرتها على استغلال هذه الفرص في الوقت المناسب لعدم توفر الإمكانيات التكنولوجية أو المادية أو البشرية، أو قد يكون السبب تعارضها مع أهدافها الاستراتيجية أو يعتمد الأمر على تحديد نقاط القوة والضعف لديها في إمكانية استغلال هذه الفرص أو عدم الإمكانية، وسأتطرق هنا بشيء من التفصيل الآتي :

تحديد الفرص التسويقية.

تقييم الفرص التسويقية.

تحديد الفرص التسويقية :

إن المنظمات الحديثة تستطيع من خلال البحث عن الفرص التسويقية أن تحدد هذه الفرص ويمكن أن يتم ذلك بأساليب كثيرة فقد يتم ذلك عن طريق الصدفة وبدون اتباع الطرق المنهجية كأن تتوصل إلى أفكار جديدة من خلال متابعة التغيرات في الأسواق والبيئة المحيطة بها مثلاً قد يتم اكتشاف فرص تسويقية من خلال الاشتراك وحضور المعارض التجارية ودراسة منتجات المنافسين أو قد يتم من المعلومات التي تصل عن طريق البحوث التسويقية أو من خلال اكتشاف أفكار جديدة.

وقد يتم تحديد الفرص التسويقية باستخدام ما يعرف بشبكة التوسع في المنتج على أساس السوق للمنتجات الحالية والمنتجات الجديدة وذلك على النحو التالي :

• المنتجات الحالية :

1 - التغلغل السوقي: هنا يتم الكشف عن الفرص التسويقية من خلال الأسواق الحالية للمنتجات الحالية ومعرفة إمكانية تحقيق تغلغل أكبر في نفس الأسواق الحالية أي إمكانية تحقيق حجم مبيعات أكثر لنفس العملاء الحاليين دون أن يكون هناك حاجة لتغيير مواصفات المنتجات أو إدخال أي تعديلات عليها.

2 - تطوير السوق: وهنا يتم الكشف عن الفرص التسويقية من خلال إجراء دراسات للمنتجات الحالية في أسواق جديدة حيث يتم تحديد قطاعات سوقية جديدة للمنتجات الحالية من خلال تحليل خصائص العملاء من الناحية الديمغرافية (العمر، الجنس..... إلخ).

• المنتجات الجديدة :

1 - تطوير المنتجات: هنا يتم الكشف عن الفرص التسويقية وإمكانية استغلالها من خلال إجراء تعديلات على مواصفات (التركيب أو المحتوى أو التصميم) المنتجات الحالية أو خصائصها (كالعلامة التجارية أو التغليف أو التعبئة) بحيث تبدو وكأن المنتجات أصبحت جديدة للعملاء الحاليين أو أن الشركة تعمل على تطوير منتجات جديدة لعملائها الحاليين.

2 - التنويع: وهذا يتم من خلال الدخول إلى أسواق جديدة لمنتجات جديدة، فقد تقوم الشركة وبناء على دراسة وتحليل الأسواق الجديدة بضرورة تطوير منتجات جديدة ليست لها علاقة بمنتجاتها الحالية ولا بأسواقها الحالية ولكي يكون التنويع ذو جدوى اقتصادية لا بد للشركة من إجراء الدراسات اللازمة عندما تقرر تنويع منتجاتها ويمكن استخدام معدل نمو السوق كأحد المؤشرات في تحديد الصناعة والمنتجات الجذابة.

خطوات تحديد الفرص التسويقية :

لا بد وأن تقوم باتباع أسلوب شامل ومتكامل حتى يمكنك أن تخلق فرص جديدة تستطيع أن تخدم من خلالها كل المتعاملين مع منشأتك وهذا الأسلوب يمكننا أن نلخصه لك في عدة خطوات هي :

■ التعرف على المؤثرات البيئية المحيطة ومدى تأثيرها على احتياجات ورغبات المستهلك مثل القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، السياسات الحكومية والإطار القانوني والتطورات التكنولوجية.

■ تقييم نشاط المنافسين بدقة حتى لا تتفاجأ بأن هذه الشركات المنافسة قد احتلت مركزاً مرموقاً في السوق بكفاءتها في تلبية احتياجات ورغبات المستهلك.

■ تقييم القدرات والإمكانيات المتاحة لمنشأتك واستغلالها على النحو الأمثل وكيف توفق بينها وبين حجم الفرصة، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الإمكانيات قد تكون مادية أو بشرية.

■ تحديد شرائح السوق المستهدفة وهي مجموعة من المستهلكين الذين لديهم رغبات حالية أو متوقعة لسلعة أو خدمة معينة ومعرفة قدرتهم على شرائها.

■ تحديد حجم الطلب في الشرائح المستهدفة أي تقدير كمية المبيعات المتوقعة لسلعة أو خدمة تلبي احتياجات ورغبات شريحة سوق معينة، وذلك لأنه يؤثر على قرارك في استغلال فرصة تسويقية من عدمها.

■ اختيار شرائح السوق التي سوف تعمل على الاستفادة من الفرص المتاحة فيها، ولعل الربح العائد هو أحد معاييرك لاختيار هذه الشرائح.

ثانياً - تقييم الفرص التسويقية :

إن الخطوة التالية بعد الكشف عن الفرص التسويقية تتم بتقييم هذه الفرص بما يتناسب مع أهداف الشركة وإمكانياتها ومواردها بشكل رئيسي، إن تقييم الفرص التسويقية تعتبر من الأمور الهامة التي يجب على الشركة أن توليها العناية الكبيرة وقد تكون هناك مخاطر كبيرة في استغلال بعض الفرص التسويقية والتي تبدو جذابة ولكنها قد لا تتفق مع أهدافها ومواردها وطبيعتها نشاطها.

بعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية من قبل إدارة التسويق والتي تتناسب مع أهداف وموارد الشركة وبشكل يؤدي إلى استغلال مصادر القوة لديها يبدأ التفكير من إدارة التسويق في اختيار السوق المستهدف الذي سوف تمارس نشاطها التسويقي وهذا يتطلب القيام بالخطوات التالية :

1 - التنبؤ بالطلب المحتمل.

2 - تقسيم السوق وعملية التجزئة.

3 - اختيار السوق المستهدف.

4 - بناء المكانة السوقية.

التنبؤ بالطلب :

لكي تستطيع إدارة التسويق القيام بهذه الخطوة فإن عليها القيام بالتقدير المستقبلي للسوق ولتقدير حجم السوق الحالي فإن عليها أن تقوم بدراسة المنافسة وتحديد حجم المنتجات المنافسة ثم تقدير المبيعات لهذه المنتجات، إن القيام بمثل هذه الخطوة ليس بالعملية السهلة ففي الشركات الكبيرة التي تتوفر لها إمكانيات وكوادر مؤهلة للقيام بهذه الخطوة تتولى إدارة التسويق في مثل هذه الشركات القيام بذلك.

ومن فوائد التنبؤ بالمبيعات أنه يساعد الشركة على وضع خطط للإنتاج وما يتطلبه ذلك من مواد أولية واستثمارات رأسمالية وموازنات تقديرية للنشاطات والجهود التسويقية، وتوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية والإحصائية التي يمكن أن تستخدم في التنبؤ بالمبيعات وهذا يتطلب دراسة للبيئة التسويقية والعوامل المؤثرة فيها مثل العوامل الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية وهذه العوامل تقع خارج سيطرة الشركة وتحتاج إلى جهد كبير للقيام بذلك.

تقسيم السوق :

إن إدارة التسويق تعرف تماماً بأن الأفراد « المستهلكين » لهم رغبات وحاجات غير متشابهة وقد تختلف هذه الحاجات والرغبات اختلافاً كبيراً وعلى هذا الأساس تلجأ إدارة التسويق إلى تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة وفق أسس معينة حيث أن كل جزء من السوق يتكون من مجموعة من الأفراد يجمعهم أساس واحد ويستجيبون لمؤثرات تسويقية بأسلوب متشابه، ومن خلال تجزئة السوق يتبين لإدارة التسويق مدى جاذبية كل قطاع من هذا السوق ومدى تناسب هذا القطاع مع الفرصة التسويقية المتاحة وقد يتاح لإدارة التسويق فرصة تسويقية لتغطية أكثر من قطاع من قطاعات السوق.

اختيار السوق المستهدف :

بعد أن يتم تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية تأتي الخطوة التالية لاختيار القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة، إن اختيار سياسة السوق المستهدف تعتمد على الأخذ بالاعتبار مجموعة من العوامل أهمها فلسفة وأهداف الشركة، الإمكانيات المادية والبشرية، درجة المنافسة، نوع وطبيعة السوق، نوع المنتجات واستخداماتها. ومن البدائل المتاحة أمام الشركة للاختيار من بينها :

- التركيز على قطاع سوقي واحد .
- اختيار أكثر من قطاع سوقي « التنويع » .
- تغطية شاملة للسوق .

بناء المكانة السوقية :

بعد أن يتم تحديد السوق الخاص بالسلعة أو الخدمة ومعرفة كيف تختار من أفراد هذا السوق فإنه يبقى على إدارة التسويق بعد ذلك أن تحدد خصائص السلعة أو السلع التي يمكن أن تشبع رغبات المستهلك وحاجاته فتقوم بالإنتاج له وكذلك أن تقرر منافذ التوزيع كما يجب أن تحدد السعر المناسب لدخل المستهلك وقدراته الشرائية مع عدم الإغفال عن أساليب الترويج التي تساعد في تعريف المستهلك وإقناعه بشراء ما تقوم بإنتاجه من السلع أو الخدمات. (Kenana online.com)

ليبيا وأزمة انقطاع الكهرباء :

تعد الكهرباء من الاختراعات التي أنارت حياة البشرية فبددت الكثير من عوائق الحياة وأصبحت بتوالي العقود مطلب أساسي وحاجة ضرورية لحياة الإنسان وليبيا من الدول التي تأخر دخول استخدام الكهرباء في الحياة اليومية بها تأثراً بعدة عوامل منها عدم الاستقرار السياسي التي مرت بها وحتى مع اكتشاف النفط وحصول ليبيا على استقلالها لم تنشأ أية محطات لتوليد الكهرباء فعلى حسب المعلومات المتوفرة للباحثة شيدت أول محطة توليد للكهرباء في طرابلس عام 1976م ولعل ذلك يعود لانخفاض الطلب على الطاقة وقلة الاستهلاك وانعدام إمدادات توصيل الكهرباء.

■ أ. سهام غيث المريبي

فاليانات المتوفرة على موقع الشركة تبين أن الأحمال الأقصى في عام 1970م بلغ (151م.و) أما في عام 2012 فقد بلغ الأحمال الأقصى (5981 م.و).

أي أن زيادة الطلب فاقت 35 ضعف وفيما يلي تبيان للأحمال ومدى تطور الطلب على الطاقة لسنوات مختلفة حسب ما ورد على موقع الشركة العامة للكهرباء.

وللعلم أن قطاع الكهرباء الليبي يعتمد على شبكة عامة تربط بين كل محطات توليد للكهرباء من أجل توفير الطلب على الطاقة بكافة أنحاء ليبيا، والجدول التالي يوضح محطات توليد الكهرباء في ليبيا وتاريخ تشغيلها.

جدول رقم (1) يوضح محطات توليد الكهرباء في ليبيا وتاريخ تشغيلها

اسم المحطة	نوع الوقود المستخدم	عدد الوحدات	قدرة الوحدة (م.و)	قدرة المحطة (م.و)	المتاح الحالي (م.و)	تاريخ التشغيل
المحطات البخارية						
الخمس	ثقليل/غاز	4	120	480	300	1982
غرب طرابلس	ثقليل	4	65	260	70	1976
	ثقليل	2	120	240	100	1980
درنة	ثقليل	2	65	130	40	1985
طبرق	ثقليل	2	65	130	80	1985
اجمالي التوليد للمحطات البخارية		14	435	1,240	590	
المحطات الغازية						
أبو كماش	خفيف	3	15	45	17	1982
الخمس	غاز/خفيف	4	150	600	500	1995
جنوب طرابلس	خفيف	5	100	500	400	1994
الزويتينة	غاز/خفيف	4	50	200	120	1994

اسم المحطة	نوع الوقود المستخدم	عدد الوحدات	قدرة الوحدة (م.و)	قدرة المحطة (م.و)	المتاح الحالي (م.و)	تاريخ التشغيل
الكفرة	خفيف	2	25	50		1982
الجبل الغربي	غاز/خفيف	2	156	312	280	2005
		2	156	312	280	2006
شمال بنغازي	غاز/خفيف	2	285	570	500	2009
مصراثة	غاز/خفيف	2	285	570	500	2010
الجبل الغربي	غاز/خفيف	1	156	156	140	2010
الزويتينة	غاز/خفيف	2	285	570	500	2010
السريـر	غاز/خفيف	1	285	285	250	2010
إجمالي التوليد للمحطات الغازية		30	1,948	4,170	4,387	
محطات الدورة المزدوجة						
الزاوية غازية وبخارية*	خفيف	4	156	660	600	2000
		2	165	330	300	2005
	بدون وقود	3	150	450	375	2007
شمال بنغازي غازية وبخارية*	غاز/خفيف	3	150	450	390	1995
		1	165	165	140	2002
	بدون وقود	2	150	300	250	2007
أجمالي التوليد للمحطات الدورة المزدوجة		15	945	2,355	2,055	
جهات أخرى						

■ أ. سهام غيث المريبي

اسم المحطة	نوع الوقود المستخدم	عدد الوحدات	قدرة الوحدة (م.و)	قدرة المحطة (م.و)	المتاح الحالي (م.و)	تاريخ التشغيل
مصراتة الحديد**	ثقيل/غاز	6	84.5	507	180	1990
السرير (النهر الصناعي)**	غاز/خفيف	6	15	75	45	1990
أجمالي التوليد من جهات أخرى		12	100	582	225	
الإجمالي العام		71	3,428	8,347	6,357	
* بمعني العمودين الأولين للغازية والأخيرة للبخارية						
** بمعني إنها للمشاريع ولكن الفائض يستخدم في تغطية جزء من الطلب بالشبكة العامة						

فليبيا قبل 2010 كانت تصدر نحو 1.6 مليون برميل نفط يومياً كما تصدر الغاز الطبيعي فهي تعتمد عليهما كدخل لإيرادات الدولة، كما كانت التغذية بالتيار الكهربائي مستمرة على مدار الساعة بلا انقطاع فمشاريع الربط مع دول الجوار عديدة منها تونس ومصر والجزائر كما توجد مخطط لمشاريع ربط مزعم انشاؤها والانتهاء منها قبل 2015. أما في السنوات التي تلت 2011 أصبح انقطاع الكهرباء جزءاً من الحياة اليومية فلا يكاد يمر يوماً دون ان تقع عمليات طرح الأحمال خاصة على مدينة طرابلس ذلك لوجود ثقل سكاني عليها كعاصمة ما جعلها أزمة يعاني منها الجميع مؤثرة على كافة القطاعات. (المصدر: موقع الشركة العامة للكهرباء على الإنترنت)

وانطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الدراسة سوف نستعرض فيما يلي التعريف بالأزمة الكهرباء ومراحل تكونها وأسبابها ونتائج وجودها.

أولاً - التعريف بالأزمة :

تتمثل أزمة الكهرباء في ليبيا في زيادة معدلات السحب «الطلب» للتيار الكهربائي على معدلات الإنتاج «العرض».

ثانياً - أسباب الأزمة :

1. تعاقب الحكومات ما تبعه تغيير في الإدارات ما أثر على كيفية التعامل مع الأزمة لعدم الاستمرارية في جمع رصد الجهود لعلاجها.
2. حدوث فجوة بين الإنتاج للكهرباء والطلب عليها.
3. عدم الصيانة للمحطات المتقادمة وتهالك البنية التحتية الكهربائية وغياب الاستثمار في مشاريع جديدة.
4. الزيادة في عدد العاملين في قطاع الكهرباء.
5. البناء العشوائي والامدادات غير المرخصة والمخططة ما جعل الشبكة تعاني من الضعف والفضى.
6. تراجع الجباية ونقص وعي المواطن لدور ذلك وأهميته لتقليل الأزمة.
7. انعدام الحماية لفرق الصيانة لأداء مهامها وسرقة المحطات الكهربائية وتعرضها للتخريب، وغلق خطوط الغاز التي تغذي محطات توليد الكهرباء.
8. توقف الربط الكهربائي مع كل من مصر وتونس وتراكم الديون حيث بلغت المديونية لتونس فقط 5 ملايين دولار حسب تصريح المدير التنفيذي للشركة بتاريخ 16 يناير/2017.

ثالثاً - مراحل تكون وتطور أزمة الكهرباء في ليبيا :

فيما يلي عرض لدورة تكون أزمة الكهرباء وتطورها وقد روعي في هذا التقسيم الزمن والحدث.

1. مرحلة النشأة :

هي مرحلة اتسمت في بدايتها بما قد نسميه بالصدمة لكافة أطراف اتخاذ القرار لقصور المعلومات المتوفرة خلال تلك المرحلة ما كان له أثر سلبي لتقييم الأمور. كذلك اتسمت بضعف تحديد المشكلة بدقة وموضوعية وقصور الاعتراف والإفصاح بحجمها وحدود تأثيرها والنتائج المتوقعة مستقبلياً رغم وضوحها وتمثلها في انقطاع الكهرباء. كما اتسمت بترسيخ الإجراءات البيروقراطية وتعقدها وهدر الوقت والجهد.

2. مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة بداية تدهور الوضع ما نتج نوع من الخلطة وعدم الاتزان في تبني أي استراتيجية للتعامل مع الوضع بسبب ارتفاع حجم الخسائر المادية. واتسمت هذه المرحلة بتهميش وإقصاء الكثير من الخبرات في الشركة بحجج مختلفة منها تفسير القدامى وإحلال عناصر شابة كذلك زيادة عزوف المواطنين ولا مبالاتهم بسداد فواتير الاستهلاك.

أيضاً قصور في إجراء الصيانة (الدورية والوقائية) لمحطات التوليد وملحقاتها ولخطوط النقل وشبكات التوزيع ويرجع ذلك لنقص التمويل المالي أو نتيجة لحدوث اشتباكات مسلحة، وحدوث تعديات على محطات التوليد وشبكات التوزيع وخطوط النقل من قبل المخربين.

3. مرحلة النضج :

في هذه المرحلة تفاقمت تداعيات الأزمة وازداد الوضع سوءاً ما ولد ضغط أكبر على متخذ القرار بالرغم من وجود رغبة متفاوتة في تجاوز الموقف والخروج من المأزق إلا أنه أصبح من الصعب السيطرة عليها ما لم يكن هناك مواجهة جذرية مع مسببات الأزمة. وأهم ما اتسمت به هذه المرحلة هو:

1. خروج بعض الوحدات ما أدى إلى الاظلام التام وانهيار الشبكة.
2. ضعف ضبط إجراءات العمل في مراكز التحكم لتوزيع الأحمال بين المحطات والمناطق.

النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج :

من خلال التحليل توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 - منظومة الكهرباء الليبية تعاني عجزاً ما تسبب في حرمان اغلب المدن بما فيها العاصمة طرابلس من التيار الكهربائي لمدة تتجاوز أحياناً 20 ساعة يومياً.
- حيث تصدرت ليبيا الدول العربية في ساعات انقطاع الكهرباء حسب ما جاء على موقع الرصيفة rassefzz.com/economy في مقال منشورة بتاريخ 2017/1/14

والجدول التالي يوضح عدد ساعات انقطاع الكهرباء في الدول العربية والتي تعاني
توثر أو حروب أهلية.

20	ليبيا
16	العراق
16	سوريا
15	اليمن
14	فلسطين
12	لبنان
8	السودان

2 - تأثر العديد من القطاعات بهذه الأزمة لاعتمادها على الكهرباء في تأدية
مهامها كما نتج عنها توقف تدفق المياه وانقطاع الاتصالات.

3 - تجلي فرص تسويقية بالرغم من سياد الركود في فترات الأزمات والتي استغلها
الكثير من الموردين وذلك بتوفير مصادر بديلة للكهرباء تمثلت في المولدات
الكهربائية بمختلف أنواعها وأحجامها.

ثانياً - التوصيات

إن حدوث الأزمات باختلاف أنواعها عادة ما تبقى في ذهن الأفراد ذلك لما تحمله من ضرر
وخسائر مادية ونفسية وإن احتواء الأزمة بالرغم من الصعوبة البالغة في ذلك إلا أنه يمكن بذل
المجهود الملائم لعلاج تلك الأضرار والخسائر ما يساعد على استعادة النشاط وإعادة البناء.
ويمكن ذلك من خلال تعبئة الجهود بدفع كافة الأطراف للمشاركة في احتوائها سواء
كانت هيئات أمنية أو عاملين أو مجلس الإدارة والملوك والمساهمون كذلك الوزارات
المختلفة كل حسب تخصصه.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نوصي بما يلي :

1. تقييم شامل للمرحلة السابقة بجميع قراراتها وإجراءاتها التي لحقت الضرر
بالمنظومة الكهربائية.

2. انتهاج أو اتباع أسلوب الإدارة اللامركزية.
3. ترشيد استهلاك الكهرباء في المصالح الحكومية والمصانع والمنازل.
4. اختيار عناصر إدارية مؤهلة وكفؤة لإدارة الشركة على أن يكون من بينهم خبراء واستشاريون من خارج الشركة والابتعاد عن التحاصص الجهوي أو المناطقي.
5. معالجة الفائض الوظيفي ودراسة إمكانية استغلال هذا العدد في مشاريع أخرى أو نقلهم إلى قطاعات أخرى لتخفيف عبء البطالة المقنعة.
6. وضع استراتيجية اقتصادية جديدة تأخذ في الاعتبار ضرورة الاعتماد على الطاقة البديلة كون ليبيا من الدول الغنية بمصادر الطاقة المتجددة (الرياح والطاقة الشمسية) في أغلب أيام السنة، والاقتداء في تطبيق النموذج الألماني(الطاقة المتجددة) الذي تم اعتماده سنة 2011 والذي جعل الألمان يحققون قدراً كبيراً من الطاقة وصل إلى 50000 ميغا نهاية سنة 2015 مع العلم أن إمكانيات الطاقة في ليبيا تعادل 31 مرة التي هي في ألمانيا.

قائمة المراجع

أولاً - الكتب العربية :

1. أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008.
2. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث القاهرة الشركة العربية المتحدة، 2005.
4. د/ محسن أحمد خضير، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتب مدبولي، القاهرة.
5. د/ منى صلاح شريف، إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة، القاهرة، 1998.
6. عبدالسلام أبوقحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
7. محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، القاهرة، 2005.
8. محمد عبدالغني هلال، مهارات إدارة الأزمات، الطبعة الرابعة، 2003.
9. معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، الجزء الأول، القاهرة، 1985.

ثانياً - الكتب الأجنبية:

1. Ronald Perry & Alvin Mushktel: Disaster Management, Quorum Books, Westport, Connecticut, London 2001.
2. Lagadce Patrick: Preventing choos in Crisis Strategies for Prevention, control and Damadge limitation, London, Mc Craw Hill, International (UK) Limited, 1993 .

ثالثاً - المقالات والمجلات العلمية :

1. أحمد السيد الكردي، مقالة منشورة بعنوان الفرص التسويقية، التميز، الابتكار، الميزة التنافسية والتسويق، بتاريخ 2010/5/22.
 2. د. عبيد محمد الرقيق، مقالة منشورة بعنوان أزمة الكهرباء في ليبيا الأسباب والمعالجات، بتاريخ 2017/7/16.
 3. د/ محمد الشافعي، إدارة الأولويات كأحد سبل الوقاية من الأزمات، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، أكتوبر، 2000.
 4. عبدالله مفتاح عويدان، دور الاتصالات التنظيمية في ظل الأزمات المهنية، مجلة الاقتصاد والتجارة، زليتن، العدد الرابع، 2014.
 5. عمران علي أبوخريص، مستوى الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات، مجلة الاقتصاد والتجارة، زليتن، العدد الثالث، 2014.
 6. مقالة منشورة بعنوان أزمة الكهرباء المشاكل والحلول، جريدة النهار، العدد 26222 على الموقع: www.newspaper.annhar.com
- رابعاً - شبكة المعلومات الإلكترونية :
1. تم الاستعانة بموقع الشركة العامة للكهرباء : المطوية السنوية 2012 - الشركة العامة للكهرباء نسخة محفوظة 24 سبتمبر 2015 على موقع واي باك مشين.
 2. www.crisismagazine.com
 3. rassefzz.com/economy
 4. <http://www.pal-stu.com/vb/showthread.php?t=6106>
 5. <https://www.abahe.co.uk/marketing-and-strategic-planning-enc/85316-what-is-a-marketing-opportunity.html>