

المحور الثامن: نماذج عن إدارة الأزمات:

أولاً: نموذج أزمة على الصعيد الدولي: دراسة حالة أزمة الصواريخ الكوبية

اعتبرت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 النموذج الناجح لإدارة الأزمات، وكانت بمثابة إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية.

وتشير أزمة الصواريخ الكوبية إلى مواجهة ما بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي المتحالف مع كوبا في أكتوبر عام 1962 ضمن أحداث الحرب الباردة كادت أن تؤدي إلى حرب نووية الجميع فيها خاسر.

وتعود إشارات الإنذار المبكر لهذه الأزمة إلى شهر أوت عام 1962 حينما شرعت حكومتا كوبا والاتحاد السوفيتي في بناء قواعد سرية لعدد من الصواريخ النووية متوسطة المدى في كوبا، والتي تعطي الإمكانية من ضرب معظم أراضي الولايات المتحدة وذلك كرد فعل على نشر صواريخ ثور في بريطانيا ضمن مشروع إميلي سنة 1958 ونشر صواريخ جوبيتر IRBM في إيطالي وتركيا سنة 1961، حيث أصبح بهذا لدى أمريكا المقدرة على ضرب موسكو بأكثر من 100 صاروخ ذي رأس نووي.

التقطت الولايات المتحدة هذه الإشارات مبكراً عبر صور استطلاع التقطت من طائرة التجسس الأمريكية لوكهيد تو-2 والتي أوضحت وجود قواعد صواريخ سوفيتية نووية تحت الإنشاء في كوبا، مثلت هذه الصور إشارات الإنذار ببوادر أزمة في العلاقات بين كوبا والولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت الخطوة الأولى لإدارة الأزمة في عقد اجتماع مجلس الأمن القومي بناء على طلب الرئيس الأمريكي جون كينيدي لمناقشة كيفية التعاطي مع هذه الصواريخ (بمثابة لجنة لدراسة حيثيات الأزمة وكيفية إدارتها).

حيث نوقشت السيناريوهات التي وضعتها وكالة المخابرات المركزية الأمريكية (CAI) للتعامل مع الأزمة، والتي تراوحت بين التفاوض، التصعيد، والتجاهل.

السيناريو الأول: تجاهل الأزمة

السيناريو الثاني (التفاوض): الحل السياسي، من خلال استخدام الضغوط الدبلوماسية لإجبار الاتحاد السوفيتي على سحب صواريخه من كوبا.

السيناريو الثالث: تهديد كوبا، من خلال تقديم عرض للرئيس الكوبي فيدل كاسترو للتخلي عن الاتحاد السوفيتي، وإلا تتعرض للغزو أو الغزو مباشرة والإطاحة بنظام فيدل كاسترو، أو تدمير الصواريخ السوفيتية من خلال مهاجمتها بالطيران الأمريكي أو فرض الحصار البحري على كوبا لمنع وصول صواريخ سوفيتية جديدة إليها.

وقد أسفرت المناقشات على اختيار السيناريو الثالث، لكن وقع الاختلاف حول أي من الأساليب ضمن هذا السيناريو لتنتهي في الأخير باتخاذ قرار فرض الحصار البحري على كوبا (تصعيد)، وهو ما دفع بالاتحاد السوفيتي إلى الدخول في مفاوضات مع الطرف الأمريكي لحماية مصالحه في كوبا أسفرت عن تقديم كلا الطرفين بعض التنازلات لصالح الطرف الآخر (تفاوض)، حيث تعهد الرئيس السوفيتي خروتشوف بسحب الصواريخ السوفيتية من كوبا مقابل إعلان الولايات المتحدة الأمريكية تخليها عن أي

عدوان على كوبا، وإزالة الصواريخ الأمريكية المجهزة برؤوس نووية الموجودة في كل من تركيا وإيطاليا التي تشكل تهديدا للأمن القومي السوفيتي. (أسلوب التفاوض الإقناعي)

بعد هذه الأزمة تم تحديد بعض المبادئ التي يجب مراعاتها عند التصدي لأزمة دولية وهي:

1- محدودية الأهداف: إن أحد أسباب نجاح إدارة أي أزمة هو إدراك كل من طرفيها أنه ليس بوسع أيهما أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة ولكن ذلك لا يتضمن الأهداف التي تتعلق بحماية المصالح الجوهرية لأي من طرفي الأزمة.

2- الحرص على عدم إحراج الخصم: ليس من المجدي حل الأزمات بأسلوب المباراة ذات الحصلة الصفرية zero-sum أي أن يحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للأطراف الأخرى.

3- إتاحة الوقت الكافي للخصم للتدبر وتحليل الخيارات المتاحة .

4- توسيع نطاق المشاورات.

5- إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار.

6- توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار.

7- تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية.

8- تعزيز نظام الاتصالات.

ثانيا: نموذج لإدارة أزمة على مستوى المؤسسة

احتلت شركة Schwan's المرتبة 51 في قائمة Forbes للشركات المملوكة للقطاع الخاص بمبيعات سنوية تقدر بنحو 1.8 مليار دولار في 48 ولاية . تباع الأيس كريم من الباب إلى الباب في شاحنات قديمة الطراز.

بتاريخ 1994 تم إبلاغ الشركة من قبل قسم الصحة بولاية مينيسوتا بأن الدائرة وجدت صلة بين الحالات المؤكدة من السالمونيلا بين سكان المنطقة والأيس كريم الخاص بالشركة.

كان القرار الأول الذي واجهه فريق إدارة الأزمات للشركة هو انتظار نتائج الاختبار أو تصديق قسم الصحة وإغلاق قسمي الإنتاج والمبيعات. قرر الفريق التعامل بسرعة مع الأزمة وعدم انتظار نتائج الاختبار فقامت بإغلاق صالات الإنتاج والمبيعات، ووجهت دعوة لوزارة الصحة بالولاية ووزارة الزراعة وإدارة الغذاء والدواء إلى المصنع للتحقيق في الأمر، وأرسلت نداء إلى مكاتب المبيعات على مستوى البلاد لإبلاغهم بالأزمة، كما خصص فريق إدارة الأزمات خطا ساخنا للمستهلكين وزوده بالعاملين الذين كانوا يعملون في المصنع، وجهزت لسحب كامل منتجاتها من السوق، وأبلغت شركة التأمين الخاصة بها. كل ذلك في غضون الـ 24 ساعة الأولى. (الاستجابة السريعة للتعامل مع الأزمة دون تجاهل أو بخس الأزمة)

كان لدى عمال الخط الساخن توصيفاً يساعد العملاء في تحديد المنتجات المشتبه بها وقدموا معلومات مفيدة حول الأعراض واختبار السالمونيلا. نظراً لأن 99% من مبيعات الأيس كريم كانت من الباب إلى الباب، كان الوصول إلى المستهلكين المتأثرين أمراً سهلاً نسبياً، وتولى مندوبو المبيعات المنتظمون جهود الاسترجاع.

لاحقاً أكدت الاختبارات أن آيس كريم Schwan كان مصدر السالمونيلا. وفي نفس اليوم تم رفع دعوى قضائية جماعية ضد الشركة بسبب الحادث. لكن الشركة مضت قدماً. كانت جهود سحب المنتجات شاملة وشددت على إرضاء العميل.

أوضحت الشركة لشركة التأمين أنها تعتزم التسوية مع أكبر عدد ممكن من العملاء. حصل بعض العملاء على تعويض نقدي والبعض الآخر شهادات وغيرهم رفض التعويض.

وفقاً لتسوية دعوى جماعية واحدة تمت التسوية مع 14648 عميلاً مباشرة بتكلفة 3.55 مليون دولار. حددت التقارير اللاحقة التسوية الإجمالية للمطالبات الجماعية والفردية بأكثر من 20 مليون دولار. وقد أثنى المراقبون على استجابة Schwan السريعة والصريحة لتجنب سنوات وربما عقود من التقاضي المكلف.

بعد عدة أسابيع من التحقيق، تم تحديد أن مزيج الآيس كريم الذي قدمه اثنان من البائعين قد تم نقله في ناقلات تستخدم سابقاً لحمل البيض النيء. لم تكن الشركة على خطأ. على الرغم من تبريرها، فقد بدأت Schwan في الجهود طوعية للتغلب على معايير الصحة الصناعية في مصنعها.

بعد أسبوعين من الحادث، شرعت Schwan في إنشاء مصنع جديد، واستأجرت أسطولا من الناقلات لنقل المنتجات بأمان وأنشأت نظاماً لاختبار السالمونيلا عند وصولها إلى المصنع.

في وقت لاحق رفعت Schwan دعوى قضائية ضد البائعين لكنها فعلت ذلك بعيداً عن الأنظار. ودخلت في مفاوضات وتمت تسوية القضية بأكثر من 200 مليون دولار.

تم التعامل مع الأزمة بأكملها بشكل حاسم مع مراعاة مصالح العملاء أولاً. خططت Schwan's بعناية لمثل هذه الأزمة وتمسكت بخطتها، مسترشدة بثقافة الشركة التي تركز على العميل أولاً، ساعدت السرعة في التعامل مع الأزمة إلى تخفيف الأضرار على المتعاملين وكذلك الخسائر على الشركة. بل حولت من الأزمة مغنماً كسبت من خلاله الحفاظ على صورتها الذهنية بالإضافة إلى المكاسب المادية التي حققتها لاحقاً جراء مقاضاتها للبائعين.