



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization



# كيف تدير أزمةً بفاعلية؟

دراسة مقارنة بين "ستاربكس" و "أوكسفام"

إعداد  
المركز العالمي لدراسات العمل الخيري

1439هـ / 2018م

# كيف تدير أزمةً بفاعلية؟

دراسة مقارنة بين "ستارباكس" و "أوكسفام"

إعداد

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري

1439هـ / 2018م

رقم الإيداع : 1181-2018  
الترقيم الدولي : 0-2-9709-9921-978

يسمح بالنشر والنقل والاستشهاد  
مع الإشارة إلى المصدر



## Bill George

Senior Fellow, Harvard Business School and Former Chairman and Chief Executive Officer, Medtronic, Inc.

Johnson & Johnson CEO “Jim Burke’s” leadership during the 1982 “Tylenol” crisis is what we at “Harvard Business School” teach as the standard for handling a high-stakes public crisis, Now, we have a new exemplar: “Starbucks” CEO; “Kevin Johnson”.

(Bill George)

إن قيادة “جيمس بيرك” الرئيس التنفيذي لشركة “جونسون أند جونسون” خلال أزمة عقار “تايلينول” عام 1982.. هو ما ندرّسه في “مدرسة هارفرد للأعمال” كنموذج للتعامل مع أزمة جماهيرية عالية المخاطر، الآن.. أصبح لدينا نموذج جديد: الرئيس التنفيذي لشركة “ستاربكس”؛ “كيفن جونسون”.

(بيل جورج)

\* بيل جورج: كبير زملاء مدرسة “هارفرد” للأعمال، ورئيس تنفيذي سابق لشركة “cinortdeM” للتكنولوجيا الطبية، وأحد أشهر الأكاديميين المختصين بالكتابة في مجال إدارة الأعمال.





## Richard Quest

Richard Quest is CNN's foremost international business correspondent and presenter of Quest Means Business, he is one of the most instantly recognizable members of the CNN team.

**This is a lesson for every other CEO out there: Don't head for the hills! at the first sign of disaster; like Facebook (FB), and Equifax (EFX), Take a sip from Starbucks' cup and face it head-on, Do what's right, Your investors and your customers will thank you for it.**

**(Richard Quest)**

هذا درس لكل رئيس تنفيذي آخر: لا تهرب وتختبئ فور أول إشارة على حدوث كارثة؛ كما فعلت "فيس بوك" و"إكويفاكس"، خذ رشفة من كوب قهوة "ستاربكس" وواجه الأمر! افعل الصواب، فسوف يشكرك مستثمروك وعملاؤك عليه.

**(ريتشارد كويست)**

\* ريتشارد كويست: أحد أشهر الصحفيين والمراسلين المختصين في الشؤون الاقتصادية، ومقدم برامج سابق في إذاعة CBB البريطانية، والمقدم الأبرز في مجال الأعمال الآن في محطة NNC الأمريكية.

## محتوى الدراسة

الصفحة	الموضوع
9	<b>ملخص</b>
11	<b>مصطلحات ومفاهيم:</b>
11	1. الأزمة
11	2. إدارة الأزمة
12	3. أزمة "تايلينول"
12	4. أزمة "فيس بوك"
13	5. أزمة "إكويفاكس"
13	6. أزمة "أوكسفام"
15	<b>تمهيد</b>
17	<b>أولاً: أحداث الأزمة وتوابعها</b>
22	<b>ثانياً: ملامح إدارة الأزمة:</b>
22	1. مواجهة الأزمة لا الهروب منها
23	2. سرعة التفاعل مع الأحداث

### 3. شجاعة الاعتراف بالخطأ

24

- أ. الاعتذار الصريح لا المقنع
- ب. الاعتذار دون أعذار
- ج. إدماج الموظفين

### 4. ذكاء الاعتراف بالخطأ

26

- أ. الذكاء العاطفي
- ب. تحمُّل المسؤولية الكاملة
- ج. إبراز رسالة مضادة للسلوك

### 5. إظهار الاهتمام:

30

- أ. أعلى سلطة تنفيذية
- ب. المزج بين الشخصي والرسمي
- ج. الظهور الإعلامي المكثف
- د. قرار إغلاق الأفرع

### 6. إعلان الإجراءات التصحيحية:

32

- أ. مراجعة سياسات الشركة
- ب. تنفيذ برنامج تدريبي
- ج. التسوية الذكية

35

### ثالثاً: أزمة "أوكسفام" (Oxfam) الخيرية.. ما الفارق؟

41

### التوصيات

43

### مصادر الدراسة



## ملخص

أثارت الطريقة الذكية التي أدارت بها شركة مقاهي “ستاربكس” (Starbucks) أزمتهما الأخيرة إعجاب كثير من المختصين في مجال الإدارة، والمهتمين بشئون قطاع الأعمال، ربما بصورة تجاوزت الإثارة والضجة التي صاحبت الأزمة نفسها؛ على الرغم من ضخامتها وحساسيتها بالنسبة للمجتمع الأمريكي، ما كان مبرراً لتلك الموجة من الدعوة لمقاطعة شركة المقاهي الأكبر عالمياً؛ كرد فعل على السلوك غير المقبول من موظفي أحد فروعها في مدينة “فيلادلفيا” (Philadelphia) بولاية “بنسلفانيا” (Pennsylvania) في الولايات المتحدة الأمريكية، قبل أن تنحسر تلك الدعوة بشكل مفاجئ، وربما كان أحد أبرز أسباب ذلك الانحسار: الإدارة الحكيمة والفعّالة للأزمة، والاستجابة الفورية والذكية لتوابعها من قبل الرئيس التنفيذي وفريق عمل الشركة.

وتحاول هذه الورقة استعراض أحداث الأزمة وتوابعها، مع محاولة الوقوف بشكل تفصيلي على أبرز ملامح إدارتها من قبل الشركة، وكيف نجحت في تجاوز تلك الأزمة التي كان من الممكن أن تعصف بها بشكل تاريخي! كما أشارت بعض التنبؤات، مع مقارنة بإحدى أزمات مؤسسات القطاع الخيري؛ وهي أزمة مؤسسة “أوكسفام” (Oxfam) العالمية؛ عملاً على استخلاص الدروس للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات الشبيهة التي قد يتعرض لها القطاع الخيري والإنساني.

وتستهدف هذه الورقة بالدرجة الأولى شريحة القيادات في مجال العمل الخيري والإنساني، من رؤساء مجالس الإدارات ومديري العموم ونوابهم، كما يمكن أن يستفيد منها شاغرو وظائف القيادة الوسطى؛ لتعزيز خبراتهم ومهاراتهم في إدارة الأزمات بشكل احترافي.



## مصطلحات ومفاهيم:

### 1. الأزمة (Crisis):

تُعدُّ "الأزمة" مفهومًا قديمًا على مستوى الاستخدام، وكذلك على مستوى الاصطلاح، حيث استخدمه الإغريق قديمًا في مجال الطب للتعبير عن الحالة التي تحتاج لقرار حاسم في حياة المريض (حمّاد، 2006).

ومن أشهر تعريفات "الأزمة" في الاصطلاح الحديث:

- حالة غير طبيعية وغير مستقرة ومعقّدة، تمثل تهيّدًا للأهداف الاستراتيجية، أو السمعة، أو لوجود المنظمة (BSI, 2011).
- حدث مفاجئ وغير متوقّع، يهدّد بتعطيل عمليات المنظمة، ويشكّل تهيّدًا على المستوى المالي، وعلى مستوى سمعة المنظمة (Coombs, 2007a).
- موقف غير اعتيادي وغير متوقّع، شديد الخطورة والسرعة، وذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، ويهدّد القدرة على البقاء (محمد، 2011).

### 2. إدارة الأزمة (Crisis Management):

انطلاقًا من المفاهيم السابقة لمصطلح "الأزمة"، يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها:

- عملية مصمّمة لمنع أو تخفيف الضرر الذي يمكن أن تُحدثه أزمة ما على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها (Coombs, 2007b).

### 3. أزمة "تايلينول" (Tylenol's Crisis):

أزمة تعرّضت لها شركة "جونسون آند جونسون" في عام 1982؛ حين تسبّب عقارها المسكّن للألم -الأكثر شهرة في الولايات المتحدة آنذاك- "تايلينول" في حالة من الذعر الشعبي بعد تسبُّبه في وفاة سبعة أشخاص، حيث تم إرجاعها -بعد التحقيق- إلى وجود مادة سامة ببعض عبوات الدواء، لكن -وبعد أن كانت الأزمة مرشحة للإطاحة تمامًا بالشركة في رأي المتابعين- نجحت القيادة الرشيدة لرئيسها التنفيذي "جيمس بيرك" في إنقاذ الشركة، بل وحقّق العقار نفسه 100٪ من حصته السوقية بعد عام واحد من قرار سحب 31 مليون عبوة منه، بتكلفة بلغت 100 مليون دولار في ذلك الوقت! ليتم إعادة الطرح في عبوات مقاومة للتلاعب؛ أعادت الثقة في المنتج مرة أخرى.

### 4. أزمة "فيس بوك" (Facebook's Crisis):

تواجه شركة "فيس بوك" المالكة لموقع التواصل الاجتماعي الأشهر عالمياً أزمة تعدّ الأسوأ في تاريخها؛ إثر ما أُطلق عليه (فضيحة) اختراق بيانات مستخدمي موقعها، والتي تتمثّل في استغلال شركة "كامبريدج أنالتيكا" (Cambridge Analytica) لبيانات ما يزيد عن 87 مليون مستخدم للموقع دون إذن منهم! واستثمارها لصالح الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي الحالي "دونالد ترمب"، الذي كان مرشّحاً للرئاسة الأمريكية في عام 2016، الأمر الذي تمّ إخفاؤه حتى قام بتسريبه محلّل البيانات الكندي "كريستوفر وايلي" (Christopher Wylie) في مارس عام 2018، ما عدّه المختصون فشلاً كارثياً من قِبل الشركة في حماية البيانات الشخصية لمستخدمي موقعها، وعلى إثر ذلك انتشرت دعوات لمقاطعة الموقع والانسحاب منه، كما مُنيت أسهمها بخسارة بلغت نحو 60 مليار دولار، وما زالت الشركة تواجه اتهامات رسمية بالإهمال في الحفاظ على سرية بيانات مستخدمي موقعها في كلٍّ من الولايات المتحدة وبريطانيا.

## 5. أزمة "إكويفاكس" (Equifax's Crisis):

"إكويفاكس" إحدى كبرى الشركات الأمريكية العالمية في مجال الائتمان؛ تتولى إدارة معلومات أكثر من 820 مليون عميل و91 مليون شركة في أنحاء العالم، وقد ضربت أزمة ضخمة الشركة في عام 2017 إثر تعرُّضها لعملية قرصنة وُصفت بأنها الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة، حيث أعلنت الشركة سرقة معلومات 143 مليون عميل! وبالرغم من اكتشاف الإدارة لعملية الخرق مع نهاية شهر يوليو، إلا أنها لم تعلن ذلك إلا بعد مرور أكثر من شهر على ذلك الاكتشاف! لتهبط أسهم الشركة بنسبة 14٪ خلال يوم واحد من إعلانها! وتعرَّضت الشركة لسلسلة من التحقيقات على المستوى الرسمي.

## 6. أزمة "أوكسفام" (Oxfam's Crisis):

"أوكسفام" منظمة خيرية عالمية أنشئت عام 1942 في بريطانيا، وتمثِّل اتحادًا لـ17 منظمة إنسانية تستهدف التخفيف من حدة الفقر، تعمل في أكثر من 90 دولة بالعالم، وقد حُلَّت في المرتبة الرابعة على مستوى "بريطانيا" بين أفضل 100 جمعية خيرية في جمع التبرعات عام 2017، ومَرَّت المنظمة بأزمة عاصفة خلال الأشهر الماضية ما زالت مرشحة للتفاقم، إثر كشف قيام بعض موظفيها بانتهاكات جنسية في مناطق عملها، وصلت في بعض الحالات إلى اتهامات بالاعتصاب والاعتداء على قُصَّر وإقامة حفلات جنسية! وتُتهم المنظمة بإخفاء نتائج التحقيق الذي أُجري بخصوص بعض تلك الفضائح خلال إغاثتها الإنسانية بـ"هايتي" عام 2011، وقد استقالت نائبة رئيس المنظمة "بيني لورانس" (Penny Lawrence) في فبراير الماضي، لكن تبعات الأزمة ما زالت مستمرة؛ حيث قوبل سلوك المنظمة بموجة من تصريحات الإدانة، خصوصًا من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية، واللجنة المشرفة على عمل المنظمات الإنسانية، وتخضع حاليًا لإعادة تقييم وتقصُّ بشأن تلك الفضائح.



## تمهيد:

أصبحت الأزمات إحدى السمات الأكثر بروزًا وتكرارًا في عالم الإدارة المعاصرة؛ وخصوصًا في نطاق إدارة أعمال القطاع الربحي، ولم ينج من ذلك أيضًا القطاع غير الربحي بما ينضوي تحته من جمعيات ومؤسسات خيرية وإنسانية، على الرغم من سمو أهدافها، وتُبل أنشطتها، وبعدها -في الأغلب- عن مضان الصراع والتباين، وربما يعود ذلك في جزء منه إلى طبيعة الحياة المعاصرة بما تنطوي عليه من تعقيد بالغ وواسع المجال، وزيادة في التنافس إلى حد الصراع! وتباين في الأفكار والاتجاهات والميول والأذواق إلى حد النزاع!

وانطلاقًا من طبيعة الأحداث الطارئة والمفاجئة التي تخرج من رحمها الأزمات، فإنه يمكن وصفها بأنها أمر يصعب -إن لم يكن يستحيل- تجنبه، مهما كانت استعدادات المؤسسة وقدراتها، ومهما كانت مهاراتها في استقراء الواقع واستشراف المستقبل، ففي عصر مثل ذلك الذي وصفناه أنفًا؛ قد يتسبب في الأزمة قرار عفوي غير مدروس من إحدى قيادات المؤسسة، أو حتى سلوك فردي غير مقصود من أصغر عامل في وحداتها!

على الرغم من ذلك يمكن القول: إن من حُسن الحظ أن ليس كل ما لا يمكن تجنبه؛ لا يمكن السيطرة عليه أو التحكم به، فالأزمة في هذا الجانب تشبه إلى حد بعيد "المرض" الذي يصيب جسد الإنسان، قد لا يمكن تجنبه مهما أخذ من احتياطات صحية أو وضع من استعدادات طبية، لكنه في النهاية يمكنه التحكم فيه عند إصابته لجسده وفق درجة من الدرجات؛ تتفاوت بحسب معايير كثيرة متعددة، يملك بعضها، ويخضع بعضها الآخر لأمر خارجة عن إرادته.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى عدد من السمات الأساسية باعتبارها سمات شائعة للأزمة؛ ومنها: المفاجأة، ونقص المعلومة، وتساعد الأحداث، وفقدان السيطرة، وحالة الذعر، وغياب الحل الجذري السريع (Albrecht, 1996).

وبالرغم من صدق تلك السمات بصفة عامة؛ إلا أن الأسلوب الذي أدارت به شركة المقاهي العالمية "ستاربكس" (Starbucks) أزمتهَا؛ قد أثر بشكل كبير على تلك المنظومة من السمات، خصوصاً فيما يتعلق بالثلاثية الأخيرة التي أثبتت الشركة قدرة بالغة ومرونة عالية في التحكُّم بها، ما جعل كثيراً من المختصين في مجال إدارة الأزمات -وخلال أسبوع واحد- يلحُّون على استدعائها بصورة متكررة للمقارنة مع أزمات شبيهة وقعت لشركات عالمية؛ خصوصاً أزمة شركة التواصل الاجتماعي "فيس بوك" (Facebook) الأخيرة، فيجعلون منها درساً وأسلوباً نموذجياً يجب أن يحذوه للتعامل مع الأزمات التي تواجههم مستقبلاً.

إن القطاع غير الربحي -وفي القلب منه جمعيات ومؤسسات العمل الخيري والإنساني- مطالب بأن يأخذ الدروس من مثل تلك التجارب والنماذج الرشيدة في التعامل مع الأزمات، وهو -كما أشرنا سابقاً- ليس معصوماً عن التعرُّض لها، وليس بمعزل عما يحدث في المجتمعات التي يعمل بها من أحداث طارئة قد تؤثر عليه بشكل أو بآخر، وربما كان في ردة فعل البعض تجاه أنشطة "مؤتمر إعادة إعمار العراق" الذي أُقيم مؤخراً بدولة "الكويت"<sup>(1)</sup>، وما نتج عنه من دعوة لمقاطعة مؤسسات العمل الخيري؛ ما يعرِّض الحاجة الشديدة لتمتُّع قيادات القطاع غير الربحي بمهارات إدارة الأزمة.

من هنا أتى حرص "المركز العالمي لدراسات العمل الخيري" (GCPS)، في "الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية" (IICO).. على الاستقراء الجيد لتلك الأزمة وتبعاتها وردود الأفعال تجاهها، استلهاماً لتجربة إدارتها، واستنباطاً للدروس المستفادة منها؛ انطلاقاً من اختصاصاته الأصيلية في دعم صنَّاع القرار داخل الهيئة، وإفادة قياديين مؤسسات وجمعيات العمل الخيري والإنساني، عبر توفير البيانات والمعلومات والمعرفة النافعة في وقتها.

واللَّه نَسألُ الرِّشادَ والسَّدادَ،،

(1) كانت قد أطلقت دعوات لمقاطعة جمعيات العمل الخيري في "الكويت"؛ اعتراضاً على التعهدات المقدمة من الجمعيات خلال المؤتمر الذي انعقد في فبراير الماضي (12-14، 2018).

## أولاً: أحداث الأزمة وتوابعها:

في يوم (الخميس) الموافق الثاني عشر من أبريل من العام الجاري (12 / 4 / 2018)، أُلقت الشرطة في مدينة "فيلادلفيا"<sup>(2)</sup> القبض على اثنين من الأمريكيين من أصول إفريقية هما "دونتي روبنسون و راشون نيلسون" (Rashon Nelson & Donte Robinson)، واللذان كانا يجلسان بأحد فروع شركة "ستاربكس" في المدينة؛ بسبب عدم قيامهما بأي طلب خلال فترة جلوسهما! حيث كانا في انتظار شخص ثالث لحضور اجتماع وفق ما ذكره، وعند رغبة أحدهما في استعمال دورة المياه؛ أخبرته مديرة الفرع بأن الحمام مخصص للزبائن فقط، فيما بدا نوعاً من الرفض، ثم تصاعدت الأحداث، ليفاجأ بأن مديرة الفرع قد قامت بطلب الشرطة، التي أمرتهما بالانصراف، وبناءً على رفضهما؛ تم اعتقالهما بتهمة التعدي على أملاك الغير!

في لحظة احتدام الحدث -وقبل أن يُساق الشابان إلى الحجز- قامت "ميلسا ديونو" (Melissa DePino) - إحدى شهود العيان على الواقعة- برفع فيديو يصوّر الحادثة على موقع (Twitter)؛ ويظهر جانباً من التعاطف مع الشخصين من قبل رؤاد المقهى، الذين كان بعضهم يسأل رجال الشرطة في تعجب: "ماذا فعلاً ليتمّ القبض عليهما؟!"، وحتى تاريخ كتابة هذه السطور: شوهد ذلك الفيديو 11 مليوناً و200 ألف مشاهدة! وأعيد نشر تغريدتها أكثر من 171 ألف مرة! وعلّق عليها أكثر من 13 ألف تعليق! ثم أخذ الفيديو ينتشر بشكل تراكمي على مواقع التواصل الاجتماعي؛ حيث قوبلت الحادثة بموجة استهجان شديد وغضب من جموع المشاهدين!

خلال يومين وفي يوم (السبت) التالي مباشرة خرجت الشركة ببيان تهدئة على حسابها على موقع (Twitter)، تضمّن اعتذاراً رسمياً للشخصين ولعملائها عمّا حدث، معتبرة أن وصول الأمر حدّ الاعتقال يدعو لخيبة الأمل،

(2) لعل من المفارقة المثيرة للسخرية أن يكون معنى اسم المدينة المأخوذ من اللاتينية "الحب الأخوي".

وواعدة بإجراء مراجعة لسياساتها، والعمل على ضمان عدم تكرار مثل تلك الحوادث في فروعها، وقد وصف بعض المختصين البيان بالضعيف؛ لتجاوزه جوهر المشكلة (العنصرية)، مما أفقده جدواه على الأقل لدى مجتمع الأمريكيين من أصول إفريقية (McGregor, 2018).

وقد أعقب البيان ردُّ فعلي عكسي تمثل في تصاعد موجة دعوات للمقاطعة على موقع (Twitter)، تحت وسم (#BoycottStarbucks) "مقاطعة ستاربكس"، وكذلك انتشار للمظاهرات والوقفات الاحتجاجية أمام بعض فروع الشركة، وتعطيل المتظاهرين للعمل في فرع "فيلادلفيا" خصوصًا. في تلك اللحظة بدأ "كيفن جونسون" (Kevin Johnson) الرئيس التنفيذي للشركة في اتخاذ مجموعة من التدابير؛ بدأت بتعميم مذكرة داخلية على موظفي الشركة في وقت لاحق من يوم (السبت) نفسه؛ حملت اعتذاره العميق للشخصين اللذين تمَّ اعتقالهما، ووعدًا بإجراء تحقيق شامل في الحادثة يضمن عدم تكرارها، ومشيرًا بصورة مباشرة إلى أن الشركة تقف ضدَّ التمييز العنصري، ومعتزفًا بشكل واضح بأن الممارسة داخل المقهى قد تسببت في نتائج خاطئة وغير مرغوبة، وأن إجراء طلب الشرطة الذي قام به مدير الفرع لم يكن صحيحًا في حدِّ ذاته، وليس معتمدًا في مثل تلك الحالات، واعدًا الشركاء والعملاء -على حدِّ سواء- بالتعلم من تلك الأخطاء لتكون الشركة أفضل.

بعد تلك المذكرة - وفي اليوم التالي مباشرة (الأحد) - خرج الرئيس التنفيذي في فيديو اعتذار، تحمَّل فيه مسؤولية ما جرى، وقدمَّ اعتذاره بصفة شخصية ورسمية عن الأحداث التي تصاعدت وصولاً إلى الاعتقال، معتبرًا ذلك أمرًا مستهجنًا، وأنه لا يمثل ما هُم عليه، ولا ما سيصبحون عليه يومًا، واعدًا بأنهم سوف يتعلمون من ذلك ليكونوا أفضل، وأنه سيتولى إصلاح الأمر بنفسه، حيث لقي هذا الفيديو الإشادة من المختصين؛ لوضوحه وصدقه (McGregor, 2018).

وفي اليوم التالي مباشرة (الاثنين) كان الرئيس التنفيذي قد سافر إلى

مدينة "فيلادلفيا"؛ حيث قابل الشخصين اللذين تعرّضا للاعتقال؛ فاعتذر لهما بصفة شخصية، وجلس مع رئيس البلدية ورئيس الشرطة ومسؤولين آخرين؛ للعمل على حلّ الأزمة بشكل نهائي، كما أجرى عديدًا من المقابلات الصحفية والتلفزيونية، التي أعاد فيها اعتذاره أكثر من مرة، وأعلن وجود إجراءات فعلية؛ من بينها فصل مديرة الفرع التي تسببت في الواقعة.

واستمرارًا لجهود حلّ الأزمة؛ صدر يوم (الثلاثاء) بيان من الشركة يعلن إغلاق جميع أفرعها في الولايات المتحدة -والبالغ عددها 8000 فرع- في يوم 29 مايو، ولمدة يوم واحد، كأحد الإجراءات التصحيحية التي وعدت بها الشركة؛ لتنفيذ يوم تدريبي لموظفي الأفرع -البالغ عددهم قرابة 175 ألف موظف- على التعامل غير المتحيّز (مواجهة التحيز غير الواعي). وعدّ الرئيس التنفيذي تلك الخطوة مجرد خطوة أولى في طريق التصحيح؛ للنظر في السياسات وضبط الإجراءات اللازمة بهذا الخصوص، لكنها في المقابل كانت أكثر إجراءات الشركة التصحيحية استقباليًا للتقدير والإشادة الواسعة؛ لدالتها -بحسب رأي المختصين- على أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التضحية لتحمل تبعات سلوكياتها؛ حيث قدّر بعض المحللين الماليين تكلفة تلك الخطوة بحوالي 7 ملايين دولار (Ivanova, 2018)، بينما ارتفع بها بعضهم إلى حوالي 12 مليون دولار! (Zhao, 2018).

وفي حين قيّم الخبراء والمختصون جهود "ستاريكس" بشكل إيجابي، وأشاروا إلى أنها قد سارت بشكل تصلح معه أن تكون نموذجًا للتطبيق بشكل واسع، حتى صرّح أحدهم بأنه النموذج الجديد الذي يجب اتباعه في إدارة الأزمة (George, 2018).. فإن طريقة رؤية العملاء للعلامة التجارية مختلفة؛ فعلى المستوى الجماهيري -ووفق تقييم العملاء للعلامة التجارية- أثبتت المواقع المختصة في ذلك تراجعًا واضحًا لعلامة "ستاريكس" التجارية، وذلك وفق البيانات التالية (Whitten, 2018b):

خلال عطلة نهاية الأسبوع التالية للأزمة انخفضت بعض مؤشرات "ستاريكس" إلى أدنى مستوى لها فيما يتعلّق بمعيّار "ملاحظة المستهلك"

منذ نوفمبر 2015، كما انخفضت النسبة المئوية التي قررها العملاء لمعيار "إمكانية معاودة عملية الشراء" من (28٪) يوم الجمعة، إلى (25٪) يوم الثلاثاء، وذلك وفق تقرير مؤشر (YouGov Brand).

كذلك انخفضت درجة معيار "انتشار الشركة" (مقياس الشعور الإيجابي أو السلبي حول العلامة التجارية) من (13) إلى (8) خلال الأيام الأربعة نفسها، ويتم جمع تلك البيانات من الأشخاص الذين أجروا تعاملًا مع العلامة خلال (30) الثلاثين يومًا الأخيرة.

أمّا أبرز مظاهر التراجع فتمثّل في انخفاض الدرجة التي حازتها الشركة على معيار "السمعة" (مدى الشعور بالفخر أو الإحراج للعمل لدى العلامة التجارية)، لتتدنى من (14) نقطة إلى (4) نقاط فقط، خلال الفترة نفسها!

لم يقف الأمر عند حدّ تراجع الشركة على مستوى تلك المعايير؛ فقد كان من أبرز تداعيات الأزمة أسوأ: سريان موجة من الاجترار للمواقف الشبيهة من الأخطاء التي وقعت سابقًا في مقاهي "ستاربكس"، حيث لقيت تلك المواقف والمشاهد المصوّرة -القديم منها والجديد- إعادة نشر على نطاق واسع على مواقع التواصل الاجتماعي!

وفيما بدا نوعاً من التصيّد، حرصت وسائل الإعلام التقليدي هي الأخرى على مواكبة الغضب الجماهيري وإرضائه؛ فنُشرت مقالة في "الواشنطن بوست" وأذاعت "فوكس نيوز" عن حادثة مشينة جديدة؛ تمثّلت في اكتشاف وجود كاميرا مراقبة مزروعة بدورة مياه أحد فروع "ستاربكس" في ضاحية بمدينة "أتلانتا" الأمريكية، وأُعلن عن بدء الشرطة في إجراء تحقيق مع الإدارة حول الفيديو، الذي أسفر تفرّغه عن احتوائه على (25) مشهداً لأشخاص يستخدمون دورة المياه! (Fox News, 2018).

كما انتشرت -بشكل فيروسي- قسائم مزيفة (Fake Coupons) منسوبة لشركة "ستاربكس"، معنونة بـ: "نحن آسفون"! وتحمل بذكاء

بصمة الشركة؛ عبر استثمار المحتوى المستخدم خلال حملة الاعتذار عن الحادثة، وتدّعي القسيمة إمكانية حصول العملاء الأمريكيين من أصول إفريقية على قهوة مجانية بجميع أفرع "ستاريكس" مع دعوة الجماهير للنشر على نطاق واسع (Whitten, 2018a).

وبالرغم من تلك التبعات، والتي ربما لن تكون هي خاتمة المطاف على المستوى القانوني؛ حيث قام الشخصان المعتدى عليها بتعيين محامٍ للتحدّث باسمهما! والذي صرح بترتيب لقاء لمقابلة رئيس الشركة في حضور موكلية<sup>(3)</sup>، إلا أنه من المؤكّد أن الإجراءات التي اتخذتها الشركة ورئيسها التنفيذي قد أسهمت بشكل ملحوظ في انقشاع عاصفة الأحداث، التي انحسرت تمامًا خلال الأسبوع التالي؛ مما منح الشركة بالتأكيد فرصة لاتخاذ خطوات استراتيجية مدروسة لمعالجة تبعات الأزمة.

(3) تم الاتفاق لاحقًا على تسوية دون اتخاذ إجراءات قضائية، كما سيتبين في نهاية الدراسة.

## ثانياً: ملامح إدارة الأزمة:

بناء على التسلسل السابق الذي تمَّ عرضه لأحداث الأزمة، وما تمَّ الاطلاع عليه من أدبيات وإجراءات، ومراجعة تحليلات المختصين في هذا السياق؛ يمكن الوقوف على عدد من الملامح الرئيسية لإدارة الأزمة وفق الأسلوب الذي اتبعته الشركة ورئيسها التنفيذي؛ والتي نفضّلها في العناصر الستة الرئيسية التالية:

### 1 - مواجهة الأزمة لا الهروب منها:

مواجهة الأزمة قرار صعب، وله تبعاته الثقيلة، أقلها كلفة استهلاك وقت المؤسسة وطاقتها في إدارة الأزمة والتعامل مع أطرافها، وربما كان ذلك دافعاً لكثير من المؤسسات لانتهاج أسلوب الصمت والاختباء، اعتقاداً بإمكانية انحسار الأزمة من تلقاء نفسها!

لكن الثابت في أغلب الأحيان؛ وخصوصاً في ظلّ لحظية الاتصال المعاصر، وطبيعته الفيروسية في الانتشار، أن انحسار الأزمات من تلقاء نفسها أمر نادر الحدوث، وحتى في حالات حدوثه فإنه لا يكون خالياً من التبعات؛ بل يستهلك في صمت من رصيد المؤسسة لدى الجمهور، حتى تحين لحظة ما يمكن وصفها بـ "نقطة اللاعودة"، أو التأثير الذي لا يمكن عكسه، حيث يفقد الجمهور ثقته في المؤسسة تماماً، ويكون من الصعب -إن لم يكن من المستحيل- استعادة تلك الثقة مرة أخرى، مهما بذلت المؤسسة من جهود.

والمشاهد في هذه الحالة أن شركة "ستاربيكس" قد اتخذت قرار المواجهة، بالرغم من التكلفة العالية المقدّرة بين 7-12 مليون دولار لإغلاق أفرعها! بالإضافة إلى برنامج التدريب المكثّف لموظفيها البالغ عددهم حوالي (175.000)، وكذلك حملة العلاقات العامّة والتغطيات الإعلامية التي بدأ أن الشركة أطلقتها لاحتواء الأزمة، هذا إذا تم استبعاد إمكانية حصول الشابين على تعويض عن السلوك سبب الأزمة<sup>(4)</sup>!

(4) تمَّ عقد تسوية بالفعل تمثّلت في إنشاء صندوق تعليمي بتكلفة 200 ألف دولار وفق رغبة الشابين، وقالت التصريحات إن مدينة «فيلادلفيا» هي التي سنتشّنه، دون توضيح إن كانت شركة «ستاربيكس» هي من ستتولى تمويله أم لا. لكن سياق الاتفاق وقرائنه تشي بذلك.

لكن وفق تقديرات المحللين الماليين؛ فإن تلك التكلفة لا تمثل كثيرًا من عائدات الشركة التي يتوقعون أن تصل في العام المالي الحالي 2018 إلى 24.4 مليار دولار (Ivanova, 2018)، كما أنه أيضًا متواضع بالنسبة لأزمات شبيهة؛ مثل: أزمة سلسلة مطاعم “ديني” (Denny’s)، التي اضطرت في عام 1994 لتسوية قضية تمييز بمبلغ 54 مليون دولار! (Zhao, 2018).

كما أن الفائدة الحقيقية الكبرى التي جنتها الشركة من المواجهة هو انتشار حالة من الإعجاب لدى المختصين، استطاعت إلى حد ما موازنة حركة الاستهجان الجماهيرية؛ حيث اندفع كثير من المختصين لتحليل أسلوب إدارة الشركة للأزمة في مقالات متخصصة، انتشرت الشركة من حالة الخطأ (العار) الذي يحيط بها، إلى حالة من التعاطف والدعم؛ بجعلها مضرًا للمثل في إدارة الأزمة وتحمل التبعات!

## 2 - سرعة التفاعل مع الأحداث:

ربما كانت ردة الفعل السريعة أحد أبرز سمات إجراءات إدارة “ستاربكس” للأزمة؛ فلم يكن يمرُّ يوم واحد دون إجراء تتخذه الشركة؛ يعزِّز من موقفها، ويدعم اتجاه الأزمة نحو الانحسار، لا التصعيد، ويمكن توضيح ذلك من خلال التفصيل التالي:

- الخميس 12 أبريل: وقوع الحادثة سبب الأزمة.
- السبت 14 أبريل: خطاب اعتذار من الشركة على موقع (Twitter).
- السبت 14 أبريل: مذكرة اعتذار للتعميم على الموظفين من الرئيس التنفيذي.
- الأحد 15 أبريل: فيديو اعتذار رسمي من الرئيس التنفيذي.
- الاثنين 16 أبريل: سفر الرئيس التنفيذي للمدينة ومقابلة المعنيين.
- الاثنين 16 أبريل: تصريح من رئيس البلدية يتضمن الرضا عن الإجراءات.
- الاثنين 16 أبريل: سلسلة مقابلات صحفية وتلفزيونية من قبل الرئيس التنفيذي.
- الثلاثاء 17 أبريل: مذكرة بقرار إغلاق جميع أفرع الشركة بأمريكا يوم 29 مايو.

وبذلك.. فإنه باستثناء خطاب الاعتذار الأول الذي جاء متأخراً عن الواقعة بيومين؛ يمكن القول: إن الإجراءات كانت تتم بشكل يومي، بل أحياناً كان يتم اتخاذ أكثر من إجراء في اليوم الواحد؛ هذا مع استثناء الإجراءات غير المرئية التي تتم داخل الشركة، والتي أشار إلى بعضها الرئيس التنفيذي؛ مثل: إجراء اجتماعات موسّعة مع الشركاء والمعنيين؛ لوضع تصوّر لحل جذريّ لتلك الأزمة.

### 3 - شجاعة الاعتراف بالخطأ:

في أغلب الأحيان، ووفق النصائح القانونية التي يسديها المستشارون القانونيون لأي شركة؛ فإن كثيراً من مسؤولي تلك الشركات يترددون في تقديم اعتذار بصفة رسمية أو علنية، كون ذلك يعدّ اعترافاً ضمناً بالخطأ، ما قد يكون عامل إدانة على المستوى القضائي، وهو أكثر ما تخشاه مؤسسات القطاع الربحي بصفة عامّة؛ وخصوصاً إذا كانت خاضعة لأحد الأنظمة القضائية التي تضخّم من إجراءات التعويض عن الضرر، بالصورة التي تتسبّب أحياناً في إفلاس بعض كبرى الشركات!

لكن في حالة "ستاريكس" امتلك الرئيس التنفيذي شجاعة الاعتراف بالخطأ، والجرأة في تقديم الاعتذار، فقدّم اعتذاراً شخصياً ورسمياً، في أكثر من صورة، وبأكثر من وسيلة، على المستويين الداخلي والخارجي، وفي لقاءات مغلقة وأخرى علنية.

ومن أهم السمات التي يمكن الاستفادة منها في اعتذار الشركة:

#### أ. الاعتذار الصريح لا المقتنع:

فالرئيس التنفيذي -سواء في مذكرته أو في اعتذاره المرئي أو المقابلات التلفزيونية التالية- قد نطق بعبارات اعتذار واضحة ومباشرة،

متوجِّهًا بها للشخصين اللذين تعرَّضا للإهانة، وللشركاء، وللعلماء، على حدِّ سواء، واستخدم في كل ذلك كلمات وعبارات جازمة من قبيل: “ما حدث خطأ صرف”، وأنه “سلوك مشين”، وأنه “يستحق التوبيخ”، “وأنني المسئول” (Starbucks, 2018).

### ب. الاعتذار دون أعداء:

مما يلفت الانتباه أيضًا في الاعتذار الذي قدّمه الرئيس التنفيذي: التزامه بأن يكون اعتذاره خاليًا من الأعداء! فلم يقدّم أي تبرير أو حتى تفسير للسلوك الخاطئ الذي قام به موظفوه، مما يعده البعض -خصوصًا المتضرر- نوعًا من سحب الاعتذار أو التراجع عنه! بل اعتذر صراحة بأن “ممارسات الشركة وتدريبها قد أدت إلى تلك النتائج التي تستحق الشجب”! (Starbucks, 2018)، وقال متحدّثًا عن الشابين بتأثر عند عرض الفيديو خلال إحدى مقابلاته: “إنهما لا يستحقّان ذلك”!

ولقد أثارَت تلك الاستراتيجية في الاعتذار المقارنة في كتابات المختصين؛ بين فهم رئيس “ستاربكس” لطبيعة الأزمة، وإدراكه لما يمكن أن تؤدي إليه، وأسلوب أدائه الأخذ بزمام المبادرة، وبين لجوء رئيس “فيس بوك” “مارك زوكربيرج” لتبرير الخطأ الذي وقعت فيه شركته، ووصفه لجوهر المشكلة بأنها “سياسية”! ثم إلقاؤه باللائمة على شركة “كامبرديج أنالتيكا” (Cambridge Analytica)؛ لانتهاكها قواعد موقعه من خلال تطبيقها، متجاهلاً المشكلة الأكثر عمقًا المتمثلة في الثغرة الأمنية بموقعه (George, 2018).

### ج. إدماج الموظفين:

لقد حرص الرئيس التنفيذي منذ اللحظة الأولى على مخاطبة موظفي شركته في مذكرة داخلية؛ مما عدّ خطوة ذكية ونموذجية في إدارة

الأزمة، حيث إنه لا قيمة لأي اعتذار -حتى لو خرج من قمة هرم المسؤولية في المؤسسة- إذا كان عموم موظفي المؤسسة غارقين في شعور من اللامبالاة بالأزمة، ولا يرون أن على كل واحد منهم أن يتحمل كفلاً من تلك المسؤولية، بل ألا يتأخر في أن يقدم ذلك الاعتذار بنفسه!

إن حشد الموظفين تحت راية الاعتراف بالخطأ هو من الأهمية بمكان؛ سواء لمصلحة المؤسسة والعمل المؤسسي، أم لجهود حل الأزمة وتجاوزها:

فهو على المستوى المؤسسي يزيد من لُحمة المؤسسة وتماسكها، حين يحتمل الموظفين ويعبئهم بمشاعر تحمّل المسؤولية؛ والإيمان بأن خطأ أي فرد في المؤسسة يصبُّ سلْباً في سمعتها وصورتها الذهنية لدى عملائها والعامّة، ما يعني أنه سيؤثّر على كل فرد في المؤسسة في المحصلة النهائية.

أما على مستوى جهود حلّ الأزمة؛ فإنه يُعدُّ كل واحد منهم ليكون ترسّاً في آلة الحلّ التي تحتاج لجهود جبارة، وربما مستدامة! وأولها: الاستعداد للارتقاء لمستوى أرفع من خدمة العملاء، وتقديم أقصى الرعاية لهم؛ لتجاوز الأزمة.

#### 4 - ذكاء الاعتراف بالخطأ:

لا يعني الاعتراف بالخطأ مجرد توريث الشركة في الواقعة وتحميلها المسؤولية كاملة فقط، بل لابدّ من ممارسة ذلك الاعتراف بأقصى درجة من الذكاء والحنكة، التي من الصعب أن تمنع الخسارة بشكل كامل، ولكنها تتيح للمؤسسة الخروج بأقل قدر من الخسائر الحتمية، مع تعظيم الفوائد من وراء الاعتراف.

ومن مظاهر الذكاء البارزة في اعتراف الشركة بالخطأ:

### أ. الذكاء العاطفي:

لقد دعمت الإجراءات المتخذة وعبارات الاعتذار التي أطلقها الرئيس التنفيذي؛ ملامح وجهه وانفعالاته ولغة جسده، التي وصفها بعضهم بـ “الحزينة”، والتي جمعت في مزيج فريد بين ملامح التواضع والخجل بسبب ما حدث، ولامح الثقة والقدرة المطلقة على حل الأزمة!

ولقد نجح الرئيس التنفيذي -سواء أكان ما قام به حقيقياً أم مفتعلاً- في استبعاد أي مظهر من مظاهر الغطرسة التي تميّز كثيراً من أرباب ومسؤولي الامبراطوريات الرأسمالية، ولعلّ من أهمّ الإشارات اللافتة في أسلوبه: تصريحه أثناء مقابلة مباشرة مع إحدى القنوات بعدم قدرته على مشاهدة فيديو الاعتقال! بالإضافة إلى تلك الالتماعة بالدمع التي بدت بعينه في مقابلة أخرى!

### ب. تحمّل المسؤولية الكاملة:

من الوسائل الدفاعية التي تنتهجها بعض الشركات في حالة حدوث أزمة: البحث عن شخص أو جهة تصلح ككبش فداء! أو على الأقل إقحام أي طرف آخر في الأزمة ليشاركها تحمّل المسؤولية والنقد، ويخفف من حدّته تجاهها!

وفي حالة “ستاربكس” فقد كان الظرف مواتياً لاستعمال تلك الوسيلة؛ سواء مع مديرة الفرع المتسبّبة في المشكلة، أو مع أفراد جهاز الشرطة الذي قام بالاعتقال؛ خصوصاً وأن الغضب كان منصّباً على الطرفين بالفعل؛ فقد طالبت الجماهير في رسائلها ووقفاتها

الاحتجاجية بفصل مديرة الفرع، وحمّلت الشرطة المسؤولية عن القيام بعملية الاعتقال، مستدعية تاريخاً من الاشتباه والعنف غير المبررين ضدّ الأمريكيين من أصول إفريقية؛ مما اضطر رئيس الشرطة لإصدار بيان يتحدّث فيه عن صحة إجراءات أفرادها؛ حيث إنها تمّت بناء على بلاغ عن الاعتداء على ملكية الغير! بالرغم من عدم إخفاؤه الشعور بالأسف تجاه الحادثة.

وعلى العكس من ذلك كلّه كان واضحاً في إجراءات الشركة وعباراتها حرص على تحمّل المسؤولية الكاملة عن الحادثة، وعدم تحميل أي طرف آخر أو إقحامه بأي شكل من الأشكال في الأزمة، حتى أنها لم تُشر إلى الشرطة أصلاً، واستخدمت صياغة المبنى للمجهول أثناء الحديث عن اعتقال الشخصين! إن ذلك السلوك الذكي جعل من الشرطة حليفاً للشركة، ومساعدًا باتجاه حلّ الأزمة، لا عاملاً من عوامل تعقيدها، وبدا ذلك في حضور رئيس الشرطة للقاء الرئيس التنفيذي مع رئيس البلدية.

وكانت العبارات المستخدمة من الذكاء والقوة في الصياغة بمكان؛ بما دعم مبدأ تحمّل المسؤولية الكاملة، وفي الوقت نفسه: الثقة في إمكانية الحلّ؛ ومن أشهر تلك العبارات التي تردّدت فتركت أثراً جعلها محور عناوين كثير من المقالات التي تناولت الحديث؛ قول الرئيس التنفيذي الجازم: (I am accountable) "أنا مسؤل"، وقوله: (I'm going to fix this) "سوف أعالج تلك المشكلة".

أمّا فيما يتعلق بمديرة الفرع المتسبّبة في الأزمة: فقد صرّح الرئيس التنفيذي -عند سؤاله عن الإجراء الذي سيُتخذ ضدها- بأنّ من السهل تحميلها المسؤولية والقول بأنها المخطئة الوحيدة، لكنه يعتقد بأن الأمر يتجاوز ذلك إلى ضرورة مراجعة أسلوب عمل الشركة بشكل كامل، وإيجاد علاج شامل لذلك التحيز غير الواعي.

لذلك حين تمّ لاحقًا اتخاذ إجراء فصل مديرة الفرع المسئولة عن حدوث الأزمة، لم يبد وكأنه قد تمّ بناء على مطالبة الجماهير الغاضبة، وإن كان قد أَرْضَاهَا! فقد تأخَّر قليلاً بصورة ذكية دعمت موقف الشركة؛ حين سمحت بتصدير مبدأ الممارسة القانونية العادلة، القائمة على التحقيق والشفافية، وليس الصورة الانتقامية القائمة على التضحية بكبش فداء عن إدارة فاشلة! كما أنها صيغت في وسائل الإعلام بأسلوب مخفّف أيضًا؛ من قبيل: ”المديرة سبب الأزمة غادرت الشركة“، وفي موضع آخر: ”لم تعد موجودة“!

### ج. إبراز رسالة مضادة للسلوك:

مثّل إبراز بعض موظفي الشركة الأمريكيين من أصول إفريقية في الواجهة ذكاء ملحوظًا من فريق إدارة الأزمة؛ فخلال تقدّم الرئيس التنفيذي نحو المقابلة الشخصية بمكتب رئيس البلدية؛ كان يسير أمامه أحدهم وقد تركّزت نحوه الكاميرات للحظات، وبشكل بدا منه الرغبة في توضيحه وإبرازه لأقصى درجة ممكنة! وكذلك بعد انتهاء اللقاء أفسح الرئيس المجال لنائبة الإقليمية للعمليات ”كاميل هايمز“ (Camille Hymes) -وهي تنتمي للعرق نفسه- لإلقاء بيان كامل حول الحادثة.

لقد كانت الرسالة من وراء ذلك السلوك واضحة ومؤثّرة، فهو إلى جانب تخفيف الضغط عن الرئيس التنفيذي الذي سيبدو ممثلًا للعرق الأبيض مهما كانت محاولاته للتوازن، حمل رسالة بأن ذلك السلوك سبب الأزمة ليس سياسة تنتهجها الشركة، بل هو مجرد سلوك فردي لا يعكس رؤية الإدارة ولا سلوكها، والدليل -الذي- لا يقبل النقاش- هو وجود أشخاص من الأمريكيين من أصول إفريقية في الواجهة، ومشاركتهم على رأس الإدارة التنفيذية في إدارة الشركة وفي اتخاذ القرارات!

## 5 - إظهار الاهتمام:

الحقيقة أنه يمكنك اتخاذ ما تشاء من الخطوات التي تراها مناسبة للحل؛ لكن من الصعب أن تنجح دون إظهار الاهتمام البالغ للجماهير، حتى ولم يكن ذلك الاهتمام صادقاً في بعض الأحيان! فإن الجانب العاطفي له دور رئيسي في علاج الأزمات؛ خصوصاً وأن العاطفة غالباً ما تكون محرّكاً أساسياً في كثير من الأزمات.

ومن الإجراءات الذكية التي اتخذتها الشركة ورئيسها التنفيذي في هذا السياق؛ ما يلي:

### أ. أعلى سلطة تنفيذية:

لم يكتف الرئيس التنفيذي بوجود نائبة الرئيس الإقليمية للعمليات "كاميل هايمز" (Camille Hymes) على الأرض لاتخاذ خطوات الحلّ التي خطّط لها بمشاركة مساعديه، بل قرّر الانضمام لها فوراً وسافر إلى "فيلادلفيا" للمشاركة في تنفيذ خطته، فوجّه رسالة ضمنية ببيان أهمية الموضوع بالنسبة له، وهو السلوك الذي حمّل حديثه بعد - ذلك عن "أنه المسئول" وأنه "سوف يصلح الأمر" - كثيراً من المصادقية؛ فبدا -للجمهور والمختصين على السواء- رجل أفعال لا أقوال.

### ب. المزج بين الشخصي والرسمي:

اتجه الرئيس التنفيذي إلى "فيلادلفيا" للقاء الشائبين والجلوس معهما بصورة شخصية، وفي الوقت نفسه اتخذ من مبنى البلدية مقراً للقاءه، ليقدمّ لهما اعتذاره الشخصي والرسمي عمّا لحق بهما، فكان لوجوده الشخصي ردّ فعل إيجابي من قبل رئيس البلدية في تصريحاته

التالية للقاء.

### ج. الظهور الإعلامي المكثف:

يمكن النظر إلى الظهور الإعلامي المكثف باعتباره سلاحًا ذا حدين، فكما يمكنه أن يضيف لرصيد المؤسسة؛ يمكنه كذلك أن يأخذ منه! إذا لم ينجح القائمون على ذلك الظهور في إدارته بالشكل المناسب لصالح المؤسسة.

والمشاهد لمقابلات الرئيس التنفيذي التلفزيونية المتعدّدة على كثرتها؛ يجد من الصعوبة الاعتقاد بأن جميع القنوات التلفزيونية على ذلك القدر البالغ من اللطف الذي تعاملت به معه، ومنحه تلك المساحة العريضة لعرض فكرته وقضيته، وهناك قنوات كان يمكن لها أن تزيد الأمر سوءًا - بلا شك - لو أُجريت بعض تلك المقابلات معها؛ لذا فمن الراجح أن الأمر قد أُعدّ بصورة جيدة ومخطّط لها، زاد من نجاحها أداء الرئيس التنفيذي البارِع والمقنع، الذي جمع بين المنطق والعاطفة، والذي لا يمكن الانتقاص منه ولو كان مصطنعاً.

وفي السياق ذاته تعتقد هذه الدراسة - وإن كان من الصعب التدليل المادي على ذلك - أن عديدًا من المقالات الصحفية والتحليلات المنشورة للأزمة، والتي قام مختصّون وصحفيون بعضهم على درجة عالية من الشهرة، قد أسهمت بشكل ما في معادلة الموجة الجماهيرية الغاضبة، بالتركيز الأحادي على الجوانب الإيجابية لإدارة الأزمة، مما قد يكون للعلاقات العامّة بالمؤسسة دور حاسم فيه بالطبع.

### د. قرار إغلاق الأفرع:

تمّ صياغة قرار إجراء إغلاق الأفرع بطريقة غاية في الذكاء الإداري والإعلامي، فمن الواضح أنه ليست الغاية من ورائه مسألة

تدريب العاملين فقط، وإلا لأمكن إجراء التدريب بصورة جزئية وعلى مواعيد متفرقة خلال العام، ولكنه قرّر أن يختار يوماً محدداً لتدريب 175 ألف موظف! وأن يتم إغلاق فروع الشركة كافة في هذا اليوم، ولا شك بأن ذلك الإجراء يحقق فوائد عدة؛ أبرزها:

- أن الشركة صادقة في رغبتها في تحمّل المسؤولية بقرار ذاتي يسبب لها خسارة مادية كبيرة؛ ما يوحي بأن إرادة التغيير لديها أقوى من إرادة الربح.
- أن إغلاق جميع أفرع شركة في شهرة "ستاريكس" (8000 فرع) في يوم واحد محدّد؛ أمر لا يمكن أن تخطئه العين، أو يتجاوزه المنطق، فسيظل راسخاً في الذهن إلى الأبد.
- اختيار يوم بعد مرور ما يزيد عن شهر على الأزمة، ينتشل الشركة من الانغلاق على أحداث التأزيم، ويعكس الرغبة في استدامة التغيير، بعيداً عن مبدأ الحلول الوقتية الجاهزة أو المسكّنة، ويدفع الجماهير إلى الاستكانة وترقّب ما يمكن إنجازه مستقبلاً!

## 6- إعلان الإجراءات التصحيحية:

بعد الخطوات السابقة كافة؛ تبقى خطوة منطقية أساسية ينتظرها الجميع؛ سواء من هم داخل المؤسسة من قيادات، أم من هم خارجها من شركاء وعملاء، وتتلخّص في الإجابة عن سؤال: ماذا ستفعل القيادة لضمان عدم تكرار تلك الأزمة؟

إن الاعتذار وإبداء الندم، وحتى اتخاذ بعض إجراءات التعويض والترضية؛ كل ذلك لا يكفي دون اتخاذ الخطوات الضرورية والتدابير الوقائية التي تضمن عدم تكرار الخطأ مصدر الأزمة؛ وفي هذا السياق

صرَّح الرئيس التنفيذي في وقت مبكر بإجراءين رئيسيين، عدَّهما خطوة أولية تجاه التعامل الصحيح على المدى المستقبلي؛ وهما:

#### أ. مراجعة سياسات الشركة:

فقد صرَّح الرئيس التنفيذي بالفعل في بيانه الأول المتمثَّل في المذكرة الداخلية لموظفيه؛ بأنه قد بدأ في الجلوس والتشاور مع عديد من قادة المجتمع؛ وعلى رأسهم: المختصون والشركاء والمسؤولون والخبراء؛ بهدف الاستماع لأرائهم واقتراحاتهم حول المحافظة على "ستاريكس" بيئة آمنة ومرحِّبة لكل عميل، كما وعد بإجراء اجتماع موسَّع على مستوى الشركة، بما يمهد لعملية مراجعة شاملة واعتماد لأفضل الممارسات، خاتماً رسالته بالقول: "سوف نستفيد من ذلك لنصبح أفضل".

وتمثَّلت باكورة تلك المراجعة في تغيير سياسة استخدام دورات المياه بأفروع "ستاريكس"؛ لتصبح متاحة للجميع الآن بدون استثناء، بعد أن كان طلب الخدمة أحد شروط استخدام دورة المياه (Dreier, 2018).

#### ب. تنفيذ برنامج تدريبي:

مثَّل القرار المبكَّر بتنفيذ برنامج تدريبي لجميع موظفي الأفرع الـ 8000 للشركة خطوة تصحيحية رئيسية؛ حيث سيخضع الـ 175 ألف موظف بفروع الشركة لتدريب في مجال "التحيُّز اللاواعي"؛ لتجاوز ما يمكن أن يكون مصدراً لمشكلات من هذا النوع من التحيُّز العرقي دون وعي.

#### ج. التسوية الذكية:

حينما يقع الضرر فلا بدُّ من تعويض يناسب ذلك الضرر، تلك

ليست مجرد قاعدة قانونية أو تعبير عن النزاهة، لكنها أيضاً قاعدة شرعية: فمن أفسد شيئاً فعليه إصلاحه، وبالرغم من إمكانيات الشركات الكبرى التي تمنحها القدرة على المماطلة عبر مراحل طويلة قبل وصول المسألة إلى القضاء، وحتى خلال مراحل التقاضي المختلفة، إلا أنه يبدو أن "ستاربكس" تدرك جيداً أن لتلك الاستراتيجية آثارها السلبية على الصورة الذهنية للمؤسسة وسمعتها، سواء على مستوى إطالة أمد الأزمة التي تغذي الشائعات وتضاعف آثارها، أم على مستوى إظهار الشركة في مظهرها الرأسمالي الإقطاعي المتوحش تجاه الأفراد والضعفاء! وهو ما ينعكس سلباً أيضاً على الصورة الذهنية للمؤسسة؛ لذا فقد ارتأت أنه من الذكاء التفاوض على تسوية عادلة مع المتضرر.

لكن اللافت للنظر في تسوية "ستاربكس" أنها لم تستهدف العدالة بقدر ما استهدفت الأداء الذكي؛ الذي كان أحد السمات المشتركة الأكثر وضوحاً بين خطواتها جميعاً في إدارة الأزمة! فقد اتفقت مع الشبابين على عدم رفع دعوى قضائية في مقابل إنشاء صندوق غير ربحي يدعم برنامجاً تجريبياً لتعليم طلاب المدارس الثانوية الطامحين لريادة الأعمال؛ لتنجح مرة أخرى في استثمار أموالها بشكل ذكي في تحسين صورتها الذهنية، وتبدو في مظهر الشركة الحريصة على القيام بمسئوليتها المجتمعية.

## ثالثاً: أزمة أوكسفام (Oxfam) الخيرية.. ما الفارق؟

بالنظر إلى الأزمة التي تناولناها في هذه الدراسة؛ فلعلّ أقرب الأزمات التي مرّ بها القطاع الخيري والإنساني شَبهاً بها هي أزمة منظمة "أوكسفام" (Oxfam) الخيرية العالمية؛ خصوصاً على مستوى مصدر الأزمة، فقد انفجرت أزمة "أوكسفام" خلال شهر فبراير من العام الجاري (2018)، وما زالت تبعاتها تتوالى حتى الآن، واتسمت بطبيعة ذات حساسية عالية؛ نظراً لطبيعة السلوك المتسبّب في الأزمة؛ والمتمثّل في ادعاءات بـ "الانتهاك الجنسي"، وهو السلوك القريب الصلة في حساسيته وقابليته لإثارة ردود الأفعال والتصعيد -إلى حدّ بعيد- بالتمييز العنصري لدى المجتمعات الغربية.

وعلى الرغم من أنّ أزمة "أوكسفام" لم تنل الضجة الإعلامية والجماهيرية ذاتها التي نالتها أزمة "ستارباكس"؛ إلا أن تبعاتها الأدبية والقانونية، وكذلك تبعاتها على المنظمة وعلى مؤسسات العمل الخيري بصفة عامّة داخل "بريطانيا"؛ كانت أشدّ في نتائجها، وأوضح في تأثيراتها، فقد أوقف نحو 7000 سبعة آلاف شخص تبرعاتهم الاعتيادية المنتظمة للمؤسسة (McLeod, 2018)، كما تمّ توقيف عدد من موظفي المنظمة وتحويلهم للقضاء، ويجري التحقيق حالياً في مزيد من ادعاءات بتورّط المنظمة في انتهاكات جنسية أشدّ خطورة؛ مثل الاعتداء جنسياً على القُصّر (Selk & Rosenberg, 2018)!

وفي سياق تبعات الأزمة؛ انتقدت بدورها وزيرة التنمية الدولية البريطانية "بيني موردونت" (Penny Mordaunt) مسؤولي "أوكسفام"، وصرّحت بأنهم "قاموا بفعل خاطئ كلياً" (BBC عربي، 2018)، وأنهم أظهروا "نقصاً في الإدراك" في التعامل مع القضية، كما صرّحت بقولها: "نعيد البحث في عملنا الحالي مع أوكسفام، ونطلب عقد لقاء مع فريقها الإداري في أقرب وقت ممكن"، وطالبتها بتسليم وثائقها عن الموظفين الضالعين في قضية "هايتي"، كما صرّحت متحدّثة باسم الوزارة بأن

"الطريقة التي عولجت فيها هذه الانتهاكات الصادمة لأشخاص في وضع هشّ تثير تساؤلات جدية، يتعيّن على أوكسفام الردّ عليها" (فرانس 24، 2018)، وطلبت الوزارة من "أوكسفام" أن تقدّم لها قبل نهاية الأسبوع كشفًا يوضّح كيف ستتعامل مع أي مزاعم مماثلة بشأن حماية القُصّر، وإلا ستخسر التمويل الحكومي المقدم لها<sup>(5)</sup> (BBC عربي، 2018).

لكن لعلّ أخطر تبعات الأزمة هو تجاوز تأثيرها منظمة "أوكسفام" كحالة إلى مؤسسات العمل الخيري بصفة عامّة؛ حيث طُوبت جميع مؤسسات العمل الخيري -من قبل اللجنة المشرفة على المنظمات الإنسانية في وزارة التنمية الدولية البريطانية- بتقديم ما يثبت أنها تتخذ من الإجراءات ما يمنع موظفيها من ارتكاب أي انتهاكات! (الجزيرة نت، 2018 ب)، وجاء في كلمة كتبها الوزيرة في اجتماع لمنظمات التنمية والإغاثة في "ستوكهولم": "إذا لم توفرنا ضمانات لكلّ شخص تتعامل معه منظماتكم؛ بما في ذلك المستفيدين والعاملون والمتطوعون.. فلن نمولكم" (الجزيرة نت، 2018 أ)، كما سارت المفوضية الأوروبية على خطى الوزارة؛ فصرّحت بأنها: "تتوقّع وضوحًا تامًا وأعلى قدر من الشفافية من منظمة أوكسفام، مشدّدة على أنها مستعدة لوقف التمويل عن أي شريك لا يتمتع بأعلى المعايير الأخلاقية"<sup>(6)</sup> (BBC عربي، 2018).

والسؤال الأهمّ الذي تحاول أن تجيب عنه الدراسة الحالية الآن هو: ما الذي نجحت في فعله "ستاريكس" وأخفقت فيه "أوكسفام"؟ وماذا يمكن أن تستفيد مؤسسات العمل الخيري من المقارنة بين التجريبتين؟ ربما يجدر بنا ابتداء -وقبل الخوض في المقارنة- الإشارة إلى ما جاء في كتاب "سبعة دروس للقيادة خلال الأزمة" (7) Lessons for Leading in Crisis؛ الذي يُعدّ دستورًا للإدارة المثالية للأزمة! حيث وضع فيه خبير الإدارة وكبير زملاء مدرسة "هارفرد" للأعمال "بيل جورج" (Bill George)

(5) تحصل "أوكسفام" على تمويل حكومي سنوي من الوزارة يقدر بـ 32 مليون جنيه استرليني (44 مليون دولار أمريكي) (الجزيرة نت، 2018 أ).  
(6) تلقى برنامج "أوكسفام" في "هايتي" دعمًا بمبلغ 1.7 مليون يورو من الاتحاد الأوروبي في عام 2011 (BBC عربي، 2018).

سبع نصائح جوهرية للقائمين على قيادة المؤسسات خلال إدارة الأزمة، التي وصفها بأنها تمثل "أقصى اختبار للقيادة"، ولعل التركيز على بعض تلك النصائح يوضح الفرق بين إدارة كل من الجهتين للأزمة.

كانت أول نصائحه: "واجه الواقع، بدءاً بنفسك" (Face Reality,) (George, 2009) (Starting with Yourself)، ووفق هذه النصيحة الجوهرية فإن أول ما يمكن ملاحظته بالمقارنة بين التجريبتين هو: اختلاف ردود الفعل تجاه الانتهاك في كلٍّ من الجهتين على مستوى المسؤولين؛ فبينما قام مسئولو "ستارباكس" بمواجهة الواقع؛ فاعترفوا بالخطأ بشكل علني فور وقوعه، وتحملوا التبعة بشكل شخصي، واتخذوا إجراءات لحظية اتُسمت بالشفافية، كان المسئولون في "أوكسفام" على علم بالانتهاكات منذ عام 2011، واكتفوا بإجراء تحقيق داخلي حولها، ترتب عليه استقالة المسئول في المنطقة التي وقع بها الانتهاك، مع طرد بعض المتورطين، والمثير للسخرية أن بعضهم قد عاد مرة أخرى لممارسة أعمال الإغاثة الإنسانية عبر مؤسسات مختلفة!

ولعلَّ أحد أبرز أسباب تفاقم الحالة التي وصلت إليها الأزمة؛ ما نطوت عليه إدارة مسئولي المنظمة للمشكلة منذ بدايتها من سوء تقدير وضعف في المسئولية وانعدام للشفافية، بعد أن تبين بشكل قطعي أنهم قد حرصوا على إخفاء طبيعة الانتهاك، وتفاصيل التحقيق والنتائج التي ترتبت عليه، وهو ما أعلنته مسؤولة سابقة مستقيلة من المنظمة؛ هي "هيلين إيفانز" (Helen Evans)، التي مثلت شهادتها إدانة تامة لرؤسائها؛ بتجاهلهم للأدلة التي تقدّمت بها، ورفضهم لطلبها المزيد من الموارد للتحقق من الأمر، ما دفعها لتقديم استقالتها بعد أن يُنست من تنفيذ مطالبها وفق تصريحها (Kay, 2018).

وكشفت "إيفانز" -التي كانت ترأس الوحدة المسؤولة عن إجراءات حماية القُصر في المنظمة- في حديث للقناة التلفزيونية البريطانية الرابعة

عمًا وصفته بتسُّر المنظمة على بعض الحوادث التي تنطوي على انتهاكات جنسية؛ كاتهام أحد العاملين بالاعتصاب! أو تعرُّض شابات متطوعات لإساءات جنسية على أيدي مديري بعض المتاجر في "بريطانيا"!

كما ذكرت أن نسبة 10٪ من العاملين في بعض البلدان قد تعرَّضوا لاعتداءات جنسية من قِبل زملائهم، أو شهدوا بعض الإساءات في هذا الصدد! وأوضحت أن المنظمة أجرت استطلاعًا سرّيًا في هذا الخصوص شمل نحو 120 من العاملين فيها في ثلاثة بلدان، وكانت النتائج مقلقة جدًّا، حيث أشارت إلى أن 11-14٪ ممن استطلعت آراؤهم أجابوا بأنهم قد شهدوا أو تعرَّضوا لإساءة جنسية، وأن نسبة 7٪ من العاملين في بلد واحد (جنوب السودان) شهدوا أو مرُّوا بعملية اغتصاب أو محاولة اغتصاب! (Kay، 2018).

أمَّا فيما يتعلق بردود الفعل تجاه اكتشاف الانتهاك وفضحه إعلاميًا؛ فقد كان اعتراف مسؤولي "ستاربيكس" بالخطأ واضحًا ومباشرًا وصريحًا، خاليًا من التبرير أو محاولة تسويق الأعذار، بينما على الجانب الآخر حاول مسؤلوا "أوكسفام" تبرير تأخُّرهم في اتخاذ القرار المناسب، وإظهار المنظمة كضحية لردود أفعال مبالغ فيها ومختلفة! حتى أن الرئيس التنفيذي نفسه لم يتقدَّم باستقالته، بينما اكتفى باستقالة نائبته دون سبب واضح لاختصاصها بذلك دونه، سوى تصريحها بأنها: "تحمَّل كامل المسؤولية عما حدث خلال فترة توليها منصبها"! (BBC عربي، 2018).

أمَّا النصيحة الثانية لـ "بيل جورج" في كتابه، والتي ترى الدراسة أنها مثَّلت اختلافًا واضحًا في منظور التعامل مع الأزمة بين المؤسستين؛ فهي قوله: "ابحث عميقًا عن السبب الجذري" (Dig Deep for the Root Cause)؛ ففيما يخصُّ "ستاربيكس" أظهر مسؤلوها سعيًا ذكيًا وراء جذور المشكلة، فلم يرض الرئيس التنفيذي بمجرد معاقبة المديرية المتسبِّبة في الأزمة، بما يُظهرها ككبش فداء للقيادة! بل اتخذ إجراءات تتعلَّق بمعالجة ذلك التحيُّز

اللاواعي لدى موظفيه عن طريق التدريب، كما اتخذ قرارًا بمراجعة سياسات الشركة، وعلى رأسها سياسة استخدام دورات المياه في أفرعها.

أما فيما يخص "أوكسفام"؛ فقد اكتفى مسئولوها بمعاقبة الموظفين المتورطين في انتهاك محدد تم تسليط الضوء عليه، دون إغارة أدنى اهتمام لمراجعة سياساتها، أو البحث بشكل أعمق وراء أسباب تلك الانتهاكات؛ لفهم دوافعها والقضاء عليها، بل أهملوا أيضًا مطالبة متكررة من إحدى موظفاتهم المختصة بمراقبة مثل ذلك السلوك وفق ادعائها! كما أنهم حين أجروا تحقيقًا بخصوص ذلك الانتهاك؛ قاموا به في سرية تامة، وعلى مستوى داخلي، ودون الإعلان عن نتائجه، أو حتى تعويض من ثبت تعرّضهم لذلك السلوك، أو غيرها من الإجراءات التي كانت تمثل ضرورة في تلك الحالة.

وبالانتقال إلى النصيحة الثالثة: "استعد لبذل جهد طويل الأمد" (Get Ready for the Long Haul)؛ فقد بدا أن لدى مسئولوي "ستاربكس" خطة مميزة لتحمل مسؤولية سلوك موظفيهم وإدارة أزمة الشركة على المدى الطويل، فبالرغم من أنه يمكن القول: إن الأزمة كانت قد انحسرت بالفعل خلال الأسبوع الأول منها، إلا أنهم قد اتخذوا موعدًا بعد شهر تقريبًا من حدوث الأزمة (29 مايو) لإغلاق فروع الشركة لتدريب موظفيها! وهو ما تم بالفعل، كما قاموا بالبدا في مراجعة سياسات الشركة، واتخذوا قرارًا بتغيير سياسة استخدام دورة المياه في فروعها، مصرّحين بأنهم على الرغم من حرصهم على ألا تتحوّل دورات مياه فروع الشركة إلى "حمامات عامة"، إلا أنهم لن يمنعوا أحدًا من استخدام دورات مياهها بعد ذلك، معتبرين أن ذلك هو القرار الصحيح 100% (Dreier, 2018)، هذا بالإضافة إلى قرار إنشاء صندوق تعليمي غير ربحي لدعم تعليم طلاب المدارس الثانوية الراغبين في دراسة مجال ريادة الأعمال.

أما فيما يتعلّق بمسئولي "أوكسفام"؛ فإنّ تتابع الأحداث لا يدلُّ على

اتخاذ أي إجراء من قبلهم يمكن وصفه بشكل موضوعي بأنه يقع تحت "إدارة الأزمة"! فقد كانت استجاباتهم قائمة بشكل كلي على ردود الأفعال، فجاءت صدىً للضغوط المتصاعدة من حولهم على المستويين الحكومي والشعبي، مما سمح بتزايد تلك الضغوط؛ سواء على مستوى المطالبات القانونية والرسمية، أم على مستوى التشكيك المعمم في مؤسسات العمل الخيري؛ وهو الأثر الأشد خطورة في تلك الحالة.

وعلى المستوى نفسه من الاستجابة التي تنطوي على الفوارق الشاسعة التي أشرنا إليها في التعامل مع النصائح الثلاث الماضية بين المنظمتين، جاء التعامل مع النصائح الأربع الباقية؛ وهي: "أنت في دائرة الضوء: خذ الإجراء الصحيح" (You're in the Spotlight: Follow True North)، و: "لا تكن بطلاً، لا تبالغ في حمل الهم!" (Don't Be Atlas; Get the World)، و: "لا تُهدر أزمة جيدة أبداً!" (Never Waste a Good Go on Offense, Focus)، و: "استمر لأقصى حد، ركّز على الفوز" (Crisis!، on Winning Now).

وهو ما يجعل هذه الدراسة تميل إلى أن "أوكسفام" لم تنجح -للأسف- في الاستفادة من أي من النصائح السابقة، ولم تتبع خطة واضحة -يبدو جلياً أنها لم تكن تملكها- في إدارتها لأزماتها؛ ولذا فقد غدت اليوم معرّضة أكثر من أي وقت مضى للحرمان من الدعم الحكومي، ولمزيد من القيود على أنشطتها، بخلاف ما جرّته على غيرها من مؤسسات العمل الخيري من شبّهات، وربما قيود، بينما -على النقيض من ذلك تماماً- خرجت شركة "ستاريكس" من أزماتها أقوى، وغدت أكثر قدرة على المنافسة، بل وأصبحت مضرب المثل في الإدارة الناجحة للأزمة وفق أعلى درجات المهارة.

## التوصيات:

بناء على ذلك النموذج الرشيد من الممارسة في إدارة الأزمة من قبل شركة "ستاركس"، وبالرغم من مظاهر الاختلاف الجوهرى بين القطاعين الربحي وغير الربحي، إلا أنه يمكننا الاستفادة من ذلك النموذج، ووضع عدد من التوصيات للهيئات والمؤسسات العاملة في القطاع الخيري والإنساني لإدارة الأزمات التي تتعرض لها بناء عليها، ومن تلك التوصيات:

1. دراسة الحالات الشبيهة، وتجميع تجارب الإدارة المتميزة للأزمات؛ خصوصاً ما كان قريب الصلة بطبيعة القطاع الخيري والإنساني، وتوثيقها، وبحث سبل الاستفادة منها.

2. رصد الأزمات التي يمرُّ بها قطاع العمل الخيري والإنساني بصفة عامة، ودراسة أساليب إدارتها، وتوثيقها، ووضع التوصيات والمقترحات للاستفادة منها مستقبلاً.

3. تطوير إدارات العلاقات العامة بمؤسسات قطاع العمل الخيري والإنساني، والعمل على تعميق صلاتها في حالات الاستقرار؛ ووضع خطط استراتيجية لاستثمار تلك الصلات بالأسلوب الأمثل والأكثر تأثيراً خلال الأزمات.

4. إعداد تصورات دائمة ومحدّثة للأزمات الممكنة أو المتوقَّع حدوثها بالتعاون مع الإدارة العليا ومراكز البحوث والرصد، ووضع سيناريوهات للحلِّ وفق التجارب الشبيهة.

5. إعداد سيناريو للاستفادة القصوى من الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسات فيما يخصُّ استثمار أعضاء مجالس الإدارة والجمعيات العامة خلال الأزمات؛ بتصنيف الأزمات، والتعرُّف على الشخصيات النافذة في كل تصنيف، وإمكانيات الاستفادة منها.

6. اتخاذ كل مؤسسة خيرية خطوات فعلية تجاه إعداد سيناريو نموذجي واضح وثابت، مع التمتع بالمرونة، يفصل الإجراءات المتبعة تجاه الأزمات، بحيث يضبط أداء المؤسسة فور وقوع الأزمة وأثناءها، ويضع تصوُّراً متكاملًا للإجراءات التالية لها.

## مصادر الدراسة

### أولاً: الدراسات العربية:

1. حكمي، خالد محسن (2014): نحو استراتيجية لتعزيز دور القيادات العليا في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأمن الإنساني، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
2. حماد، كمال (2006): إدارة الأزمات- الإدارة الأميركية والإسرائيلية للأزمات نموذجاً، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، ع (57)، يوليو.
3. الرويلي، علي هلول (2012): إدارة الأزمات- استراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية حول إدارة الأزمات لمنسوبي الأمن العام، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
4. محمد، إيثار عبد الهادي (2011): استراتيجية إدارة الأزمات- تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج (17)، ع (64)، ديسمبر، ص 47- 63.
5. الناجي، فهد علي (2012): أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. Albrecht, Steve (1998): Crisis Management for Corporate Self-Defense, AMACOM Books, New York, USA.
2. Baubion, Charles (2013): OECD Risk Management- Strategic Crisis Management, OECD, Paris, France.
3. British Standards Institution "BSI" (2011): Business continuity management and risk management, The role of standards.
4. Coombs, W. Timothy (2007a): Protecting organization reputations during a crisis, Corporate Reputation Review, V.10, N. 3, 163- 176.
5. Coombs, W. Timothy (2007b): Crisis Management and Communications, Oct 30, instituteforpr.org.
6. George, Bill (2009): 7 Lessons for Leading in Crisis, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, USA, www.josseybass.com.
7. Hamidovic, Haris (2012): An Introduction to Crisis Management, Journal Online, Researchgate, ISACA Journal, Volume (5), August, USA.

## ثالثاً: المقالات والتغطيات الصحفية:

1. بي بي سي عربي (2018): استقالة نائبة رئيسة أوكسفام بعد تفاقم "فضيحة الدعارة"، <http://www.bbc.com/arabic>، 13 فبراير.
2. الجزيرة نت (2018 أ): لندن تهدد منظمات الإغاثة بعد افتضاح "ثقافة الانتهاكات"، <http://www.aljazeera.net>، 14 فبراير.
3. الجزيرة نت (2018 ب): أوكسفام تنشر تقريراً لانتهاكات موظفيها الجنسية، <http://www.aljazeera.net>، 19 فبراير.
4. فرانس 24 (2018): استقالة مسؤولة في أوكسفام الخيرية على خلفية فضيحة جنسية في هايتي، <http://www.france24.com/ar>، 18 فبراير.
1. DePino, Melissa (2018): Why I tweeted the Starbucks arrest video, [edition.cnn.com](http://edition.cnn.com), April 16.
2. Dreier, Natalie (2018): Starbucks changes bathroom policy after Philadelphia arrests, [www.ajc.com](http://www.ajc.com), May 14.
3. Eltagouri, Marwa (2018): A Starbucks in California treats black and white men differently, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com), April 17.
4. Fox News (2018): Starbucks under investigation over hidden camera in bathroom, <https://nypost.com>, April 22, 2018, 5:55 AM.
5. George, Bill (2018): What Starbucks Can Teach Facebook About Crisis Leadership, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), Apr 24, 03:40 PM.
6. Gourguechon, Prudy: The Psychology Of Apology- How Did Starbucks' CEO Kevin Johnson Do? [www.forbes.com](http://www.forbes.com), May 6, 2018, 03:45 PM.

7. Ivanova, Irina (2018): Starbucks closing all stores May 29 for racial bias training, [www.cbsnews.com](http://www.cbsnews.com), April 17, 2:23 PM.
8. Kay, Liam (2018): Oxfam's former head of safeguarding raised misconduct concerns, [www.thirdsector.co.uk](http://www.thirdsector.co.uk), Feb 13.
9. McGregor, Jena (2018): Anatomy of a PR response: How Starbucks is handling its Philadelphia crisis? [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com), April 19.
10. McLeod, Neil (2018): Oxfam is not the only charity that needs to act swiftly to manage a crisis, Voluntary Sector Network, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com), Feb 19, 12.00 GMT.
11. Ortiz, Erik (2018): Two black men arrested at Starbucks settle with Philadelphia for \$2! [www.nbcnews.com](http://www.nbcnews.com), May 02, 2018, 8:28 PM, Updated: May 03, 3:19 PM.
12. Quest, Richard (2018): Starbucks- Crisis response done right, money. [cnn.com](http://cnn.com), April 20, 1:33 AM.
13. Selk, Avi & Rosenberg, Eli (2018): Oxfam crisis spreads as Haiti suggests aid workers exploited children for sex, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com), 12 Feb.
14. Starbucks (2018): to Close All Stores Nationwide for Racial-Bias Education on May 29, [news.starbucks.com](http://news.starbucks.com), April 17.
15. UGC and Social News Team (2018): Starbucks: Protesters call for boycott after black men arrested, [www.bbc.com](http://www.bbc.com), April 16.
16. Weissman, Jerry (2018): Starbucks Role Models The Two Essential Steps For Crisis Management, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), April 18, 06:00 AM.
17. Whitten, Sarah (2018a): Fake Starbucks coupons circulate online promising free coffee for black customers, Wed, April 18, 11:48 AM, Updated: 4:13 PM.

18. Whitten, Sarah (2018b): For CEOs in crisis, Starbucks offers an “instructive playbook”, [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com), Wed, April 18, 10:38 AM, Updated: 2:14 PM.
19. Whitten, Sarah (2018c): Starbucks CEO says Philadelphia arrest protests have not hurt sales in April, Fri, April 27, 10:03 AM, Updated: 1:37 PM.
20. Whitten, Sarah (2018d): Starbucks manager who called police on two black men has left the company, Mon, April 16, 1:43 PM, Updated: 2:26 PM.
21. Winsor, Morgan & McCarthy, Kelly (2018): Starbucks CEO to mentor 2 black men arrested at Philadelphia shop, [abcnews.go.com](http://abcnews.go.com), May 03, 8:36 AM.
22. Zhao, Helen (2018): Zuckerberg should look to Starbucks CEO Kevin Johnson on how to handle a crisis, [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com), Wed, April 18, 8:14 PM.

## ملاحق الدراسة



تابع

Melissa DePino

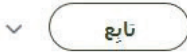
@missydepino



@Starbucks The police were called because these men hadn't ordered anything. They were waiting for a friend to show up, who did as they were taken out in handcuffs for doing nothing. All the other white ppl are wondering why it's never happened to us when we do the same thing.



التغريدة الأولى لـ (ميلسا ديبنو) حيث نشر فيديو الاعتقال للمرة الأولى



We apologize to the two individuals and our customers for what took place at our Philadelphia store on Thursday.

We apologize to the two individuals and our customers and are disappointed this led to an arrest. We take these matters seriously and clearly have more work to do when it comes to how we handle incidents in our stores. We are reviewing our policies and will continue to engage with the community and the police department to try to ensure these types of situations never happen in any of our stores.



٩:٥٩ ص - ١٤ أبريل ٢٠١٨

الاعتذار الرسمي الأول عن الحادثة على الموقع الرسمي لـ(ستاربكس)



## Starbucks Newsroom

### Starbucks ceo: Reprehensible outcome in Philadelphia incident

Dear Starbucks Partners and Customers:

By now, you may be aware of a disheartening situation in one of our Philadelphia-area stores this past Thursday, that led to a reprehensible outcome.

I'm writing this evening to convey three things:

First, to once again express our deepest apologies to the two men who were arrested with a goal of doing whatever we can to make things right. Second, to let you know of our plans to investigate the pertinent facts and make any necessary changes to our practices that would help prevent such an occurrence from ever happening again. And third, to reassure you that Starbucks stands firmly against discrimination or racial profiling.

In the coming days, I will be joining our regional vice president, Camille Hymes—who is on the ground in Philadelphia—to speak with partners, customers and community leaders as well as law enforcement. Most importantly, I hope to meet personally with the two men who were arrested to offer a face-to-face apology. We have immediately begun a thorough investigation of our practices. In addition to our own review, we will work with outside experts and community leaders to understand and adopt best practices. The video shot by customers is very hard to watch and the actions in it are not representative of our Starbucks Mission and Values. Creating an environment that is both safe and welcoming for everyone is paramount for every store. Regretfully, our practices and training led to a bad outcome—the basis for the call to the Philadelphia police department was wrong. Our store manager never intended for these men to be arrested and this should never have escalated as it did.

We also will further train our partners to better know when police assistance is warranted. Additionally, we will host a company-wide meeting next week to share our learnings, discuss some immediate next steps and underscore our long-standing commitment to treating one another with respect and dignity. I know our store managers and partners work hard to exceed our customers' expectations every day—which makes this very poor reflection on our company all the more painful.


Finally, to our partners who proudly wear the green apron and to customers who come to us for a sense of community every day: You can and should expect more from us. We will learn from this and be better.

Respectfully,

Kevin Johnson

ceo

المذكرة الداخلية التي نشرت من قبل الرئيس التنفيذي لإعلام الموظفين بالحادثة والاعتذار عنها

Starbucks Coffee @Starbucks ١٥٠ أبريل  
We regret that our practices and training led to the reprehensible outcome at our Philadelphia store. We're taking immediate action to learn from this and be better.   
A statement from ceo Kevin Johnson:



**Starbucks ceo: Reprehensible outcome in Philadelphia event**

The basis for the call to that led to the arrest of two men in a Philadelphia Starbucks was wrong and it should never have been made, wrote ceo Ke...

إعلان الشركة عن جزء من كتاب الرئيس التنفيذي فيما يتعلق بسوء الممارسة

تم إعادة تعريدها بواسطة Starbucks Coffee

16 أبريل @GMA Good Morning America

FULL INTERVIEW: "I personally apologize..." Starbucks CEO Kevin Johnson one-on-one with @RobinRoberts in his first interview after two black men were handcuffed at a Philadelphia store.



المقابلة الأولى للرئيس التنفيذي حيث اعتذر بصفة شخصية عن الحادثة



Starbucks Newsroom

## A follow-up message from Starbucks ceo in Philadelphia

Kevin Johnson apologizes, says he will personally address issues that led to situation in Philadelphia: "I will fix this."



فيديو يحمل رسالة تكميلية من الرئيس التنفيذي بالاعتذار ووعده باتخاذ الإجراءات اللازمة للإصلاح



17 أبريل @Starbucks Starbucks Coffee



On 5/29, we'll close US company-owned stores to conduct racial-bias training to address implicit bias & prevent discrimination. We're taking a hard look at who we are as a company. We're ashamed & recognize that racial bias is a problem we must address.



#### Starbucks to Close All U.S. Stores for Racial-Bias Education

Starbucks will close more than 8,000 company-owned stores on May 29 for nearly 175,000 partners to receive education geared toward preventing...

[news.starbucks.com](https://news.starbucks.com)

إعلان الشركة عن قيامها بإغلاق أفرعها يوم 5/29 ضمن خطة لتدريب موظفيها



إعلان الإغلاق على باب أحد فروع شركة ستاربكس في يوم 29 مايو الماضي



**Starbucks boss Kevin Johnson:** I am accountable, I am going to fix it!

رئيس ستاربكس : أنا المسئول وسوف أعالج الأمر



**Oxfam boss Mark Goldring:** Anything we say is being manipulated. We`ve been savaged!

رئيس أوكسفام : كل ما نقوله يتم التلاعب به، لقد عوملنا بوحشية!

تصريحان يوضحان الفارق الكبير في طريقة الاستجابة للأزمة بين الرئيسين التنفيذيين للمنظمتين



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization



WWW.IICO.ORG  
RESEARCH@IICO.ORG

الخط الساخن | 1808 300 | @TWFB GCPSIICO