



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق – كلية الاقتصاد
ماجستير إدارة أعمال

إدارة التسويق في الشركات

إشراف الدكتور : علي الخضر

إعداد الطالبة : ليرا غنام

دمشق : ٢٠٠٨-٢٠٠٩

- ◆ إدارة التسويق في الأزمات
- ◆ مفهوم الأزمة
- ◆ مفهوم الأزمة التسويقية
- ◆ خصائص الأزمة
- ◆ أنواع الأزمات التسويقية
- ◆ الأسباب المؤدية لظهور الأزمة
- ◆ طرق معالجة الأزمة
- ◆ الخطوات الواجب إتباعها عند حدوث الأزمة التسويقية
- ◆ متطلبات معالجة الأزمة التسويقية
- ◆ السياسات المتبعة في التعامل مع الأزمات التسويقية
- ◆ مبادئ وإرشادات عامة
- ◆ أشهر الأزمات التسويقية العالمية

مفهوم الأزمة في اللغة: (١) يعرف معجم ويبستر الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما WET II تعبر الأولى عن الخطر والثانية عن الفرصة التي يمكن استثمارها من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي وإيجاد الحلول البتاءة

مفهوم الأزمة اصطلاحاً: عرف STEVE ALBERT الأزمة على مستوى المنظمة بأنها: ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة.

مفهوم الأزمة التسويقية: (٢) موقف مفاجئ يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود لمسارها الطبيعي وكما نلاحظ من خلال التعريف أن للوقت أهمية كبيرة لأنه هو الذي يحدد فيما إذا كانت المنشأة ستنجو من الأزمة أم لا .

في ظل هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات أصبحت الأزمة حدثاً متوقفاً لجميع المنظمات وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان إن توقع الأزمة التسويقية لا يعني معرفة شكلها ومداهها وجسامتها نتائجها وآثارها لأن للأزمة أحداث منفصلة وغير مترابطة مما سبق يمكن القول بأن الأزمات التسويقية قد تكون روتينية بسيطة يمكن السيطرة عليها والتغلب عليها بل وربما الاستفادة منها وقد تكون معقدة وغير روتينية ويصعب السيطرة عليها وتؤدي إلى خسائر كبيرة تؤدي إلى تدهور المنظمة

^١ www.5tt5.com

^٢ الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، محمد جوان إبراهيم ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣

خصائص وسمات الأزمة التسويقية (٣)

يذكر **Steve Albert** في كتابه إدارة الأزمات ٦ خصائص للأزمة وهي :

- ✚ المفاجأة : وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع الأجراس بل بشكل مفاجئ
- ✚ نقص المعلومات : وتعني عدم توفر معلومات عن السبب الكامن وراء الأزمة
- ✚ تصاعد الأحداث
- ✚ فقدان السيطرة
- ✚ حالة الذعر : حيث يقوم المدير بإقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه
- ✚ غياب الحل الجذري السريع : فلا يوجد هناك فرصة أو مهلة لإيجاد حل جذري متأنى

أنواع الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات التسويقية (٤)

- ✚ الأسباب المفاجئة : وهي تلك التي تحدث دون سابق إنذار مثل تشويه صورة المنشأة لدى الرأي العام نتيجة لإشاعة معينة
- ✚ الأسباب ذات الأبعاد التراكمية : التي تتشكل وتتفاعل وتأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تظهر وبالتالي يكون لدى الإدارة وقت وفرص لمنع وقوع هذه الأزمة أو التقليل على الأقل من آثارها كإضراب العاملين والذي يحدث بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة

لو تمعنا جيداً بما ذكر أعلاه لوجدنا بعض التناقض  فمن سمات الأزمة عنصر المفاجأة وهذا يتنافى مع الأسباب ذات الأبعاد التراكمية

^٣ :<http://www.5tt5.com/>

^٤ الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، محمد جوان إبراهيم ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣ العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) محفوظ أحمد جودة ، ١٩٩٩

أهم الأسباب المباشرة لظهور الأزمة التسويقية^(٥)

✗ تراكم المخزون  لا أرى أن تراكم المخزون من أسباب ظهور الأزمة بل العكس أنه نتيجة لأزمة ما يتراكم المخزون

✗ اشتداد المنافسة  كذلك أرى هنا أن عدم كفاءة الجهاز التسويقي (طبعاً مع افتراض أن بقية الأنشطة في المنظمة قائمة بأعمالها على أتم وجه) هو السبب في حدوث الأزمة

وليس المنافسة ربما يكون للمنافسة يد في تفاقم الأزمة ولكنها ليست السبب فيها أما إذا كانت كافة الأنشطة في المنظمة تتم على أكمل وجه فلا يمكننا تجاهل دور المنافسة في تشكيل الأزمة وخاصة عندما تتصف بالشراسة والضراوة وهذا يعتمد على موقع المنظمة في السوق وإمكانياتها لمواجهة المنافسين

✗ الركود الاقتصادي

✗ الشائعات^(٦)

الشائعة هي خبر يحمل في طياته أهمية يتناقله الأفراد عن طريق الأقوال وقادر على هز وبلورة الرأي العام في المجتمع إن الشائعة تتغير وتتضخم أثناء تناقلها بين الألسن فقد تبدأ برواية صغيرة ثم تكبر وتنتشر لتصل إلى روايات مضخمة لا يتصور حتى مطلقاً أنها قد تصل إلى هذا الحد

إن درجة انتشار الشائعة تعتمد على عاملين أساسيين هما :

- مدى أهمية الخبر الذي تتضمنه الشائعة
- الغموض المتعلق بمصدر الشائعة

^٥ الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، محمد جوان إبراهيم ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣

^٦ الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، محمد جوان إبراهيم ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣

العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) محفوظ أحمد جودة ، ١٩٩٩

أنواع الشائعات :

- شائعات بطيئة : يتم انتشارها ببطء وبأسلوب سري 
- وغير علني وهذا النوع له فرصة أكبر في الانتشار ومجال أكبر لنسج الأوهام واختلاق القصص نظراً لتوفر الوقت
- الشائعات السريعة : تنتشر بسرعة وفي أقصر وقت 
- ممكن وتعتمد على ظروف معينة تساعد على انتشارها مثل الكوارث والحروب
- الشائعات الغاطسة : التي تظهر لفترة من الزمن وتختفي ثم تعاود الظهور مجدداً 

الأسباب التي أرى بأنها وراء الأزمة التسويقية : 

الركود الاقتصادي الذي يكتسح العالم والحرب والكوارث مثل الفيضانات عدم كفاءة الجهاز التسويقي أو الجهاز الإنتاجي بالإضافة إلى الشائعات . .

طرق معالجة الأزمة : (٧)

حتى تستطيع الشركات معالجة الأزمة بطريقة جيدة تؤدي إلى التخفيف من آثارها السلبية فإن أمامها أحد الطريقتين التاليتين :

- معالجة الأزمة بالاعتماد على موظفيها إما باختيار أحد الموظفين أو بتشكيل فريق من الموظفين لمعالجتها وذلك حسب نوع وحجم الأزمة وهذه الطريقة تتطلب أن يكون لدى الموظف أو الموظفين المسؤولين عن إدارة الأزمة الخبرة والمهارة الكافية لذلك
- الاستعانة بخدمات الشركات الاستشارية الخارجية والتي تكون أكثر خبرة ودراية في معالجة مثل هذه الأزمات إلا أن هذه الطريقة قد تكون تكاليفها باهظة بالمقارنة مع الأولى .

^٧ العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) محفوظ أحمد جودة ، ١٩٩٩

الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية^(٨)

- تقول كوكس وهوفر في كتابها القيادة وقت الأزمات أن هناك جملة من الخطوات الواجب إتباعها وهي :
- الخطوة الأولى : تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والأدوات والتجهيزات
- الخطوة الثانية : تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمة
- الخطوة الثالثة : رفع معنويات العاملين لإشعال الحماس والحيوية والالتزام بالعمل
- الخطوة الرابعة : الإبداع والتجديد في المواقف العصبية وإتاحة المجال لجميع الأفراد لإبداء أفكارهم
- الخطوة الخامسة : حل المشكلات بتحديدتها وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب
- الخطوة السادسة : التغيير وقت الأزمات فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه
- الخطوة السابعة : العمل على حصر الأزمات التسويقية التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها

متطلبات معالجة الأزمات التسويقية^(٩)

- إدراك أهمية الوقت فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة
- إنشاء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن كافة أنشطة المنظمة وخصوصاً التسويق بالإضافة إلى بيانات عن الأزمات والمخاطر التسويقية التي تعرضت لها المنظمة والتي يمكن أن تتعرض لها
- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها

^٨ www.mohdkottb.5u.com

^٩ WWW.baniabdullah.com.2007

- ❏ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات التسويقية بمعنى تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمة ومراجعة إجراءات الوقاية وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة ومعالجة الأزمة
- ❏ نظام اتصال تسويقي فعال : أثبتت الدراسات بأن الاتصالات التسويقية لها دور بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبيت المنظمة والعالم الخارجي

لو كنت متحدث رسمي تجنب الأخطاء التالية^(١٠)

- ✓ الوضع مسيطر عليه تماماً
- ✓ لم يحدث تقصير من أحد
- ✓ لدينا القدرات اللازمة للتغلب على الأزمة
- ✓ ما حدث لدينا يحدث في كل العالم
- ✓ لن يتكرر ما حدث مرة أخرى
- ✓ ما حدث كارثة لم نكن نتوقعها
- ✓ لا تعليق

الاتصال هنا يعني قيام فريق الأزمات على الأخص المتحدث الرسمي للفريق وهو غالباً ما يكون أخصائي العلاقات العامة في المنظمة أو أحد كبار المديرين بتوفير المعلومات المرتبطة بالأزمة إلى الأطراف ذات الاهتمام على الأخص توفيرها لوسائل الإعلام ولكن من الأخطاء الشائعة التي يقوم بها المتحدث الرسمي بالإنكار أو التعتيم على الأمور ظناً منه أنه يحمي المنظمة وعند اللقاءات الصحفية يتوجب عدم إظهار شعار الشركة حتى لا يرتبط شعارها بالأزمة وتبقى بصمة في ذاكرة الجمهور •

^{١٠} إدارة الأزمات . د . أحمد ماهر

كيف أتعامل مع الأزمة التسويقية : (11)

ليس بالضرورة أن يكون الحل للأزمة التسويقية كاملاً حتى نبدأ بالعمل

هل الركود يسبب الأزمة التسويقية أم العكس؟

الركود هو نتيجة لأزمة تسويقية ويعني تراجع الطلب على منتجات التي تقدمها المنظمة
دور التسويق في ظل الركود كنتيجة لأزمة تسويقية :
وهذا يتطلب ثلاث مراحل

✘ مرحلة الاحتفاظ بالطلب : والهدف من ذلك عدم السماح بتدهور

الطلب أو تناقص حجمه وبالتالي تأمين حد أدنى من المبيعات
تضمن حد أدنى من العائد ومن ثم تسمح بالإبقاء على الطاقة
التشغيلية الدنيا وتقوم هذه المرحلة على الاعتماد الرئيسي على
العلاقات العميقة مع العملاء وعلى الخصومات البيعية والهدايا
التكميلية

✘ مرحلة إنعاش الطلب : هنا يتم استمالة العديد من العملاء الذين

انصرفوا عن استهلاك منتجات المنظمة ويمكن الاستفادة من
المناسبات الدينية وغيرها

✘ مرحلة توسيع و زيادة وإنماء الطلب : وهنا تقوم المنظمة بفتح

أسواق جديدة

السياسات المتبعة للتعامل مع أنواع الأزمات التسويقية :

■ سياسات الإنتاج : ومنها سياسة واسعة للتشكيل لذات المنتج من

حيث الشكل الخارجي له

- سياسة فعالة لتنويع المنتجات ب إدخال أنواع جديدة في مزيج المنتجات الحالية
- سياسة مرنة للاستكمال والمج في المنتجات الحالية
- سياسة واعية في التخصص في إنتاج سلعة خاصة لأفراد قادرين على تحمل تكلفتها سيارات الرؤساء والملوك والأمراء

¹¹ الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، محمد جوان إبراهيم ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣

■ سياسات التسعير : ومنها أسعار شبه الجملة عندما تكون الأزيمة بسبب حالة ركود اقتصادي فإن القوة الشرائية للمستهلك تنخفض بسبب الشح في الدخل لديه وهذا بالتالي يؤدي إلى تواجد المخزون في المستودعات والمخازن هنا يتم اللجوء إلى إعداد وحدات من مجموعات مختلفة من منتجات الشركة وبيعها كوحدة واحدة بسعر مختلف وملحوظ عن أسعارها بشكل إفرادي حيث يتم حزم هذه الوحدات وفق تكامل المنتج الذي تقدمه مثال :

(حذاء -جوارب - ملمع أحذية)
أو يتم جمعها وفق العدد مثال (سيارتين فورد بسعر سيارة واحدة)
-الأسعار المرنة : وهنا نذكر نوعين من الأسعار

- أسعار ذات مرونة عالية جداً :يمكن من خلالها البيع حتى بأسعار تقل عن التكلفة وذلك بهدف الإبقاء على الزبون الحالي أو لاعتبارات أخرى
- أسعار ذات المرونة المنطقية

-أسعار التحميل : عرض سعر فيه خصم معين لمنتج تقوم المنشأة بإنتاجه ولا يلق طلباً عليه بشكل جيد ومن ثم تقديمه للمستهلك مع منتج آخر تنتجه المنظمة ويلاقي رواجاً وطلباً عليه
- استخدام الخصومات : وهي أداة فعالة للتعامل مع الوكلاء والموزعين كما أنها فعالة مع المستهلكين ويجب أن تكون هذه الخصومات صادقة وحقيقية وليست خادعة

■ سياسة الترويج : عناصر المزيج الترويجي أربعة عناصر وهي

- البيع الشخصي
- الإعلان
- الدعاية والإعلام والعلاقات العامة
- تنشيط المبيعات : ويتم تنشيط المبيعات من خلال عقد المسابقات ذات الجوائز على المبيعات – الهدايا والتبرعات للمستشفيات وملاجئ الأيتام – استغلال

مواسم أعمال الخير كالأعياد والمناسبات
الدينية - خلق المناسبات البيعية مثل عيد
الأم وعيد الأب وعيد الأسرة وعيد الحب
وعيد الأصدقاء

■ سياسات التوزيع : تعتبر عملية اللجوء إلى الوسطاء من أهم
الأساليب التوزيعية الفعالة والمؤثرة للخروج من حالة الأزمة
التسويقية نظراً للإمكانات الخاصة بكل وسيط وعلاقاته القوية .

لقد تناولنا بالنقاش الأزمة على أنها تحت السيطرة 
وتمت معالجتها من خلال استخدام عناصر المزيج الترويجي
ولكن هل كل الأزمات يمكن حلها بهذه الطريقة ؟
ربما الأزمات التي يمكن معالجتها بما سبق ذكره ناتجة عن
ركود اقتصادي أو منافسة شديدة أما عندما يتعلق الأمر بكارثة
تهدد المنظمة وتواجهها في السوق فالأمر لا يتعلق بإدارة
التسويق فحسب بل المنظمة بأكملها معنية وربما احتاج الأمر
إلى حل إبداعي غير مألوف
مبادئ وإرشادات عامة (١٢)

هناك بعض المبادئ والإرشادات العامة التي يفضل إتباعها سواء
قبل اندلاع الأزمة أو أثناء حدوثها أو بعد الانتهاء منها أهمها :
■ المحافظة على علاقات دائمة و متينة مع وسائل الإعلام
■ تخصيص غرفة أو قاعة مناسبة لعقد المؤتمرات الصحفية
وغيرها أثناء الأزمة

^{١٢} العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) محفوظ أحمد جودة ، ١٩٩٩

- تخفيض عدد الناطقين الرسميين باسم المنظمة إلى أقل حد ممكن مع أنه يفضل تسمية ناطق رسمي واحد
- عدم إعطاء إجابات سريعة أو ردود فعل عفوية وغير مدروسة والتأكد من دقة وصحة جميع المعلومات قبل التصريح بها
- تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد معني بالأزمة

حالات عملية لبعض الشركات في معالجة أزمته التسويقية :

الأزمة التسويقية في شركة جونسون أند جونسون ((أزمة تيلينول))

ملخص الأزمة : يستخدم تيلينول كمزيل للألم كانت الشركة تتبع سياسة الباب مغلق مع الصحافة وقد ظهر هذا واضحاً من تعليق رئيس قسم الإنتاج تيلينول السيد جوزيف حيث صرح ((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين)) وفي أيلول ١٩٨٢ حدثت مأساة غير مسبوقه حيث توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بعد تناولهم كبسورت تيلينول وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار

ملخص حل الأزمة : قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات :

١. وقف الإعلان عن المنتج
٢. وقف إنتاج المنتج
٣. سحب المنتج من السوق
٤. بالتعاون مع هيئة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار ٨ ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثمانين زجاجة وحوالي ٧٥ كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم

- حدث بفعل فاعل) وقد افادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على ارفف محلات التجزئة وتم نشر هذا بالصحف
٥. قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها ١٠٠٠٠٠٠ دولار لمن يتقدم بأي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو : وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجماهير
٦. قامت الشركة بحملة لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول
٧. وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات وقد قام رئيس الشركة بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة
٨. كان الإعلان من أهم الوسائل بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه غلا عند الاستخدام فقط كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا
٩. بنهاية شهر تشرين الأول قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت ٢ مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأ أو محفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش
١٠. مع انتهاء الأزمة في أوائل ١٩٨٣ والتي كتبت أو تناولتها أكثر من ١٢٥٠٠٠ وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي ١٠٠ مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام ١٩٨٣

استطاع تيلينول من استعادة حوالي ٨٠ % من حصته
الضائعة من السوق

أزمة شركة بيبسي بالفلبين عام ١٩٩٢

ملخص الأزمة : أعلنت الشركة في برنامج ترويجها عن رقم
من الأرقام المحظوظة التي ستكون مطبوعة على أغذية
الزجاجات وكانت الجائزة لمن يجد الأرقام المعلن عنها هي
حوالي ٤٠٠٠٠٠ دولار أمريكي وكان الرقم المعلن عنه هو ٣٤٩
ومن يجده يحصل على المكافأة المشار إليها سمعت بهذا الإعلان
السيدة جينا كروز فقامت بشراء العديد من زجاجات البيبسي يومياً
والاحتفاظ بها وكادت السيدة كروز تطير من الفرح والسعادة
لأنها اكتشفت أن لديها عدد ٢ غطاء يحمل الرقم المحظوظ الفائز
وهو ٣٤٩ وهذا يعني سوف تحصل على ٨٠٠٠٠٠ دولار لكن
الصدمة الكبيرة حدثت عندما اكتشفت السيدة كروز أنها لن تكسب
شيئاً فهي وغيرها من ضحايا أخطاء الحاسب الآلي الذي أفرز
٨٠٠٠٠٠٠ رقم فائز بدلاً من ١٨ رقم فقط

قامت الشركة بشرح الموقف بأنها لن تستطيع دفع ٣٢ مليون
دولار جوائز وأنها سوف تدفع للفائزين الحقيقيين بعد التأكد من
الأرقام السرية الموجودة على الغطاءات وكان رد فعل الجماهير
الفائز هو القيام بمسيرة احتجاج ومظاهرة وهتاف ضد بيبسي
وترتب على هذه المظاهرات تدمير بعض المحلات كما سجلت
أكثر من ٥٢٠٠ شكوى بسببها أخيراً قامت بيبسي للسيطرة على
الموقف بتقديم ٢٠ دولار مكافأة لكل شخص معه غطاء يحمل
الرقم ٣٤٩ لكن الشركة فقدت مصداقيتها أمام الناس واتهمت
إعلاناتها بعدم الصدق والغش والتضليل أيضاً

المراجع

✓ الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، محمد جوان إبراهيم ، ٢٠٠٢-
٢٠٠٣

✓ العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) محفوظ أحمد جودة ، ١٩٩٩

✓ إدارة الأزمات . د . أحمد ماهر

www.5tt5.com

www.mohdkottb.5u.com

WWW.baniabdullah.com.2007