

## استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي: دراسة حالة على شركتي «سامسونج و أبل»

د. دينا الخطاط

قسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة حلوان  
جمهورية مصر العربية  
كلية الإعلام - جامعة عجمان  
الإمارات العربية المتحدة

أ. د. شيماء السيد سالم

قسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة حلوان  
جمهورية مصر العربية  
كلية الإعلام - جامعة عجمان  
الإمارات العربية المتحدة

### الملخص

تعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال داخل المؤسسات، فكفاءة وفاعلية الاتصال أوقات الأزمات وخاصة تلك الناجمة عن أضرار وتلف المنتجات، فالإدارة الفاعلة لاتصالات الأزمة يمكنها أن تحول التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لتأكيد سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها، والعكس صحيح. وقد تزايدت هذه التحديات مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، فخصائص هذه الوسائل قدمت نمطاً جديداً للاتصال أوقات الأزمات، حيث أثرت على تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً.

وفي هذا الإطار هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم اتصالات الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي من حيث المفهوم والأهمية، السمات، الاستراتيجيات، والسليبات مع دراسة أهم مداخلها النظرية. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمدخل الكيفي في التحليل، من خلال التطبيق على شركتي (أبل، وسامسونج)، باعتبارهما من أهم وأكبر شركات إنتاج الهواتف الذكية في العالم. وفي إطار دراسة الحالة تم رصد وتحليل وتقييم الاستجابة الاتصالية للشركتين خلال أحدث الأزمات التي مرت بهما، بهدف التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة لهذه الأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج في محاولة للخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي، وقدمت بعض المقترحات التي من شأنها مساعدة المؤسسات والمنظمات على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية عبر شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات. كما اقترحت الباحثتان نموذجاً لإدارة اتصالات الأزمة بمراحلها الثلاث (قبل، وأثناء، وبعد انتهاء الأزمة)، يوضح كيفية توظيف الاستراتيجيات الاتصالية بما يتناسب مع موقف المنظمة من الأزمة، وكذلك الأساليب والإجراءات التي يجب اتباعها، خاصة في الأزمات الناجمة عن عيوب وأضرار المنتجات، وذلك بهدف تعزيز مصداقيتها ودعم سمعتها وعلاقتها مع أصحاب المصالح.

الكلمات المفتاحية: اتصالات الأزمة - شبكات التواصل الاجتماعي - أزمات عيوب المنتجات - شركة الإلكترونيات.

### المقدمة

ساهم عصر العولمة في زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمات و جماهيرها وبالتالي زيادة فرص إساءة الفهم وتعارض المصالح. فقد أصبح العالم اليوم أكثر تعقيداً، وباتت الأزمة سمة من سمات المجتمعات المعاصرة. وخلق هذا المناخ الحاجة للمعرفة والمعلومات والاتصال، وإقامة الحوار مع الجمهور المتضرر من الأزمة والرأي العام بصفة عامة. لذا أصبحت اتصالات الأزمة الشريان الرئيس لجهود إدارة الأزمة، حيث تلعب دوراً حيوياً في مختلف مراحلها. كما تمثل استراتيجيات اتصالات الأزمة الاستجابات الفعلية التي تستخدمها المنظمات لمعالجة واحتواء الأزمة.

\* تم استلام البحث في فبراير 2019، وقبل للنشر في أبريل 2019.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2019، ص ص 227-253، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.48496

ومع انتشار استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي وتوظيفها كأدوات اتصالية أساسية داخل المؤسسات، تغير شكل إدارة اتصالات الأزمات؛ فلم تعد المؤسسات وحدها من يملك زمام الأمور في التعامل مع الأزمات، حيث أصبح لأصحاب المصالح والجمهور بشكل عام صوتاً مسموعاً، وبتواتر مصدرراً للمعلومات وليسوا مجرد متلقين؛ فهذه الوسائل الاتصالية التفاعلية أتاحت لهم فرصاً لإنشاء المحتوى ونشره، التفاعل مع الآخرين، ومن ثم فإن تأثيرهم وتفاعلهم مع الأزمة ينعكس على استجابة المنظمات واستراتيجياتها الاتصالية، وبالتالي لم يعد للمنظمات أي اختيار سوى دمج وسائل الاتصال الاجتماعي ضمن خططها لإدارة اتصالات الأزمة (Getchell & Sellnow, 2016).

وتختلف درجة اهتمام الشركات بوسائل التواصل الاجتماعي والاعتماد عليها في الاستجابة الاتصالية للأزمات باختلاف طبيعة ونوع المنتجات التي تقدمها، ودرجة انغماس الجمهور المستهدف مع هذه المنتجات. وعلى سبيل المثال نجد أن الشركات الأكثر اعتماداً على هذه الوسائل هي تلك التي تقدم خدمات مثل: الفنادق، وشركات الاتصالات. وكذلك الشركات التي تقدم منتجات حيوية يستخدمها العملاء بشكل مباشر وبكثافة في حياتهم اليومية مثل: السيارات، الأجهزة المنزلية، والمنتجات الإلكترونية كالهواتف الذكية وأجهزة الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية (Chewning, 2015).

ومع تزايد حجم الإنتاج والاستهلاك العالمي، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق، أصبحت الأزمات الناجمة عن الأضرار التي تسببها المنتجات Product-Harm Crises من أكثر أنواع الأزمات انتشاراً وإضراراً بصورة المنظمة وسمعة علامتها التجارية؛ وبعلاقتها مع أصحاب المصالح من الفئات المختلفة؛ فهي تؤثر على مبيعاتها وحصتها السوقية وأسهمها بالبورصة، وتجعلها أكثر حساسية لأنشطة المنافسين في السوق (Standop & Grunwald, 2009).

وتُعد الهواتف الذكية من أكثر المنتجات أهمية الآن في حياة مستخدميها، وأصبح استخدامها ضرورة لا غنى عنها لمختلف الفئات والطبقات الاجتماعية. فقد أصبحت هذه الأجهزة وسائل للتواصل، تنظيم وإنجاز الأعمال، التعليم، الترفيه، وكذلك في حالات الطوارئ. ومن ثم فإن حدة الأزمات المرتبطة بهذه المنتجات باتت تُشكل تحدياً أمام الشركات المنتجة.

وتتسم الشركات المنتجة للهواتف الذكية بكونها كيانات اقتصادية عملاقة من حيث الاستثمارات ورأس المال واتساع الرقعة الجغرافية وتنوع الأنشطة، علاوة على أنها الأكثر تأثراً بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تنعكس على استراتيجيتها التسويقية؛ فأصبحت تهتم بالسبق في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات، لتعزيز قدرتها التنافسية ودعم علامتها التجارية في السوق. ومن ثم اتجهت معظم هذه الشركات لإنشاء مواقعاً إلكترونية لها على شبكة الإنترنت، وصفحات رسمية على شبكات التواصل الاجتماعي، وأصبحت هذه الوسائل بمثابة قنوات جديدة للاتصال وإقامة حوار مع العملاء والمستهلكين، التسويق، إجراء المعاملات، والبيع. علاوة على اهتمامها بتضمين هذه المنصات ضمن خطط استجابتها الاتصالية للأزمات التي تواجهها، إدراكاً منها لأهمية هذه الوسائل؛ فيما إدارتها بكفاءة وفعالية وبالتالي احتواء الأزمة سريعاً والحد من تأثيراتها السلبية وأحياناً تحويلها إلى فرصة، أو الإخفاق في توظيفها وبالتالي تزايد حدة الأزمة وتفاقمها.

ويُعد ما سبق من بواعث اهتمام الباحثين بموضوع الدراسة التي تهدف إلى إلقاء الضوء على مفهوم اتصالات الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي من حيث المفهوم والأهمية، السمات، الاستراتيجيات، الإيجابيات والسلبيات؛ مع دراسة أهم مداخلها النظرية. علاوة على رصد أحدث الأزمات التي تعرضت لها شركات إنتاج الهواتف الذكية، عبر تطبيق دراسة حالة على شركتي (سامسونج، وأبل)، لتحليل وتقييم الاستجابة الاتصالية للشركتين خلال الأزمة، بهدف التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة لهذه الأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة. وذلك للخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي تساعد الممارسين في هذا المجال.

## الدراسات السابقة:

تمت مراجعة دراسات عديدة السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة والتي ركزت على الأزمات في قطاع الشركات التجارية، وقد تم تصنيفها إلى المحاور التالية:

1- دراسات ركزت على فاعلية استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي في نشر وتداول المعلومات، ودعم الاتصال والحوار مع العملاء والمستهلكين أوقات الأزمات، ومنها:

دراسة (Maureen & Perry, 2005)، التي سعت للتعرف على مدى استخدام المؤسسات لشبكة الإنترنت في إدارتها لاتصالات الأزمة، وخلصت إلى أن غالبية المؤسسات تتجه لاستخدام شبكة الإنترنت في إدارة اتصالات الأزمة جنباً إلى جنب مع الوسائل الاتصالية التقليدية، وقد استخدمت 66% من المنظمات أساليب حديثة عبر الإنترنت في تعاملها مع الإعلام وقت الأزمات؛ مثل: استخدام الروابط، الاتصالات الحوارية، والوسائط المتعددة.

دراسة (رضوان، 2012)، التي استهدفت التعرف على كيفية توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة الإنترنت في إدارة المنظمة للاتصال أثناء الأزمات التي تواجهها، بالتطبيق على أزمة شركة «تويوتا» اليابانية عام 2010، فقد تبين من النتائج استفادة الشركة من الإمكانيات التفاعلية لشبكة الإنترنت، حيث أتاحت الفرصة لتعليق العملاء على المواد المنشورة على الموقع، كما تم توظيف شبكات التواصل الاجتماعي مثل: (Facebook، Twitter) في التواصل مع العملاء، إلى جانب نشر إعلانات وبرامج تليفزيونية على موقع (YouTube). كما أشارت أيضاً دراسة (Jin et al., 2014) إلى أن المنظمات يجب أن تستخدم منصات التواصل الاجتماعي بانتظام ولا تنتظر حدوث أزمة حتى تكثف من تواجدها؛ لكي تتمكن من إقامة خط دفاع لها عبر ترسيخ علاقات وطيدة مع الجمهور، ومن ثم فإن هذه الوسائل تقوم بدور الإنذار المبكر للأزمة التي قد تتعرض لها الشركات، وبالتالي تتيح لها اتباع سياسة المبادرة والاستباقية.

دراسة (Grappi & Romani, 2015)، والتي أكدت هي أيضاً على أن هذه المنصات الرقمية أصبحت مصدراً أساسياً لمعلومات الجمهور وأصحاب المصالح أوقات الأزمات، فهي لا تتيح فقط للأفراد الحصول على المعلومات وقت الأزمة، ولكنها تتيح لهم أيضاً فرصاً لإنشاء المحتوى ومشاركته مع الآخرين بأشكال وتقنيات متعددة.

دراسة (Ott & Theunissen, 2015): والتي أكدت في السياق نفسه على أهمية هذه الوسائل في التفاعل والتواصل بين المنظمة أو الجهة المعنية وأصحاب المصالح؛ وذلك عبر إمداد الجماهير بكافة تطورات الموقف واطلاعهم على الحقائق والمعلومات، والرد على كافة تساؤلاتهم واستفساراتهم.

دراسة (Zhu et al., 2017)، والتي أشارت إلى أهمية هذه الوسائل في توفير المعلومات الآنية للعملاء والمستهلكين حول مستجدات الأزمة، ومشاركة المعلومات والانطباعات والمشاعر مع المجموعات ذات الاهتمامات والآراء المتشابهة، بالإضافة إلى التواصل مع المسؤولين أو الجهة المعنية بإدارة الأزمة.

دراسة (Pongpaew et al., 2017): والتي خلصت كذلك إلى أن استخدام المنظمات لوسائل الإعلام الاجتماعي يساعدها على تسهيل عملية تدفق المعلومات وتحسين فاعلية اتصالها بجماهيرها المستهدفة، وتلبية احتياجاتهم، والتعرف على ردود أفعالهم ودراستها وتقييمها بما يسمح بتطوير استراتيجيات المنظمة.

2- تناولت دراسات عديدة الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى محورين:

أ- دراسات تناولت الجانب الإيجابي لفاعلية توظيف الاستراتيجيات الاتصالية أوقات الأزمات ومنها:

دراسة (Huang et al., 2005)، التي استهدفت التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي استعانت بها المؤسسات الصينية في إدارة الأزمات، وتشير النتائج إلى استخدام هذه المؤسسات لعدة استراتيجيات في إدارة اتصالات الأزمة، جاءت في مقدمتهم استراتيجية قبول الأمر الواقع، يليها استراتيجية التبرير، ثم الاعتذار، وأخيراً استراتيجية تحويل المسار.

دراسة (Byrd, 2012)، والتي أشارت نتائجها إلى أهمية استراتيجيات: الاعتذار، إظهار الامتنان للجمهور المستهدف لدعمه للشركة وقت الأزمة، وكذلك استراتيجية الاعتراف وتحمل المسؤولية، لبناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة أو الجهة التي تتعرض للأزمة.

دراسة (Freberg, et al., 2013)، والتي أوصت بضرورة تخفيف اللهجة الرسمية في مضمون الرسائل المقدمة للجمهور، واستخدام الأسلوب المتوازن والبسيط في الحوار؛ من خلال رسائل واضحة ومركزة ومباشرة.

دراسة (Distaso et al., 2015)، التي استهدفت تقييم الاستراتيجيات الاتصالية عبر الفيسبوك وقت الأزمات وتأثيرها على سمعة المنظمات، تبين أن استراتيجيات الاستجابة للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي يجب أن تعتمد على السرعة، والمصداقية، والشفافية، والمتابعة والتحديث، حيث إنها عوامل حاسمة في التأثير على سمعة المنظمة.

دراسة (سالم، 2016)، التي أوضحت المعايير التي تساعد المنظمات على تحسين جودة وكفاءة جهودها الاتصالية لإدارة اتصالات الأزمات والكوارث عبر شبكات التواصل الاجتماعي وفقاً لكل مرحلة في دورة حياة الأزمة؛ ففي مرحلة ما قبل الأزمة: يجب تشكيل فريق لإدارة اتصالات الأزمة، واستهداف مجموعات المصالح المؤثرة، وإنشاء نظام للرصد والاستشعار الاجتماعي، والاستماع للجمهور والحوار معه، أما أثناء الأزمة: فيجب الاستجابة الفورية، اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة، الرصد والمراقبة، وإدارة الشائعات، وفي مرحلة ما بعد الأزمة: يتم تقييم الاستجابة الاتصالية، مع استمرار التواصل مع الجمهور، والعمل على التصحيح والبناء.

ب- دراسات رصدت سلبيات استخدام الاستراتيجيات الاتصالية أوقات الأزمات ومنها:

دراسة (Kelleher, 2009)، التي أشارت إلى أن تأثير استخدام هذه الوسائل يشبه تأثير المرض الفيروسي الذي ينتشر بسرعة ويصعب السيطرة عليه، عبر إطلاق الشائعات والبيانات المضللة، والتلاعب في الصور والفيديوهات لتضخيم الأزمة، مما يؤدي إلى تفاقم حدة الموقف وتداعياته السلبية.

دراسة (McDonald et al., 2010)، التي خلصت إلى أن استخدام المنظمات لاستراتيجيات الإنكار، والتبرير، وإلقاء اللوم على الآخرين بهدف تقليل حجم مسئولية المنظمات عن الأزمة، يؤدي إلى ردود فعل سلبية لدى أصحاب المصالح، ويُعمق مشاعر الغضب والاستياء لديهم.

دراسة (Maresh-Fuehrer & Smith, 2016)، التي خلصت في الإطار نفسه إلى أن درجة مصداقية المحتوى عبر منصات التواصل الاجتماعي أصبحت تُشكل تهديداً لسمعة الشركات والمنظمات، حيث يكون وقت الأزمة توقيتاً مثالياً لانتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة سواء بدون قصد أو بسوء نية من بعض المنافسين أو أصحاب المصالح المضادة.

3- تم رصد بعض الدراسات التي تناولت أزمات الشركات الناجمة عن تلف المنتجات ومنها:

دراسة (Coombs & Holladay, 2002)، التي أوضحت أن استراتيجية التصحيح تُعد من أهم الاستراتيجيات الاتصالية في الاستجابة للأزمات الناتجة عن تلف أو أضرار المنتجات، حيث تعكس اهتمام المنظمة بإزالة خطر المنتج من السوق والتأكيد على سلامة المستهلكين.

دراسة (Laufer & Coombs, 2006)، التي أشارت إلى أهمية تجنب استخدام استراتيجية الإنكار، إلا في حالة تصحيح سوء الفهم حول الأضرار المحتملة للمنتج، وفي حالة توظيف المنظمة لهذه الاستراتيجية فإنها عادة ما تستخدم تكتيكاً شائعاً وهو: الهجوم خير وسيلة للدفاع.

دراسة (Heerde et al., 2007)، التي أكدت على أن أزمات عيوب المنتجات تُعد من أخطر الأزمات التي تواجهها الشركات، حيث تؤثر سلباً على مبيعاتها، فاعلية جهودها التسويقية، وزيادة مخاوف الجمهور من العلامة التجارية.

دراسة (Souiden & Pons, 2009)، التي هدفت إلى قياس تأثير استرجاع المنتجات (Product Recall) على الصورة الذهنية للشركات الصناعية وولاء المستهلكين ونيتهم الشرائية، فقد خلصت إلى أن مبادرة الشركات المُصنعة وإعلانها طواعيةً استرجاع المنتج يُساهم في تحسين صورتها الذهنية واتجاهات المستهلكين نحوها، لذا تُعد الاستراتيجيات الاستباقية هي الحل الأنسب لتجنب فقدان ولاء العميل، بينما تساهم استراتيجيات رد الفعل في تدمير سمعة الشركات وتعريضها للانحيار المالي.

دراسة (Li et al., 2018)، التي توصلت إلى أن التغطية الإعلامية للأزمات الناتجة عن أضرار المنتجات تجذب انتباه الجمهور وتؤثر على اتجاهات المستهلكين نحو العلامة التجارية للمنظمة التي تتعرض للأزمة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- اعتمدت معظم الدراسات والبحوث الأجنبية التي طُبقت على المنظمات والمؤسسات التجارية على منهج دراسة الحالة بشكل أساسي؛ سواء كحالات فردية أو متعددة، وذلك للتعلم في دراسة هذه الحالات في سياق ثقافات ومجتمعات مختلفة. أو للمقارنة بين المنظمات باختلاف قطاعاتها ونوعية المنتجات التي تقدمها، من حيث استراتيجيات استجابتها الاتصالية التفاعلية المستخدمة أوقات الأزمات.
- 2- من أهم النظريات والنماذج التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة: نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، نظرية استعادة الصورة الذهنية، نظرية أصحاب المصالح، ونموذج مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- 3- ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على: استراتيجيات الاستجابة الاتصالية أوقات الأزمات وعلاقتها بسمعة المنظمة، خطورة الأزمات الناتجة عن عيوب المنتجات وتأثيرها على سمعة وأداء العلامات التجارية، ووظائف وأدوار شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات في إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة.
- 4- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة موضوع الدراسة وأهدافها بدقة، وتحديد أهم المدخل النظرية المناسبة للدراسة، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المنهجية الملاءمة لدراسة هذا الموضوع البحثي، كما تم الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

## الإطار النظري

### 1- مفهوم الأزمة، أسبابها، ومراحل حدوثها:

تعرض العديد من المؤسسات للأزمات على مر التاريخ، ولم يقتصر الأمر على المؤسسات الربحية وإنما عانت منها أيضاً المؤسسات غير الهادفة للربح، كما إنها تحدث في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء (Barton, 1998). ويُعرف (عليوة، 2007) الأزمة بأنها حالة من التوتر، ونقطة تحول تحتاج لقرار ينتج عنه مواقف جديدة، إما سلبية أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. كما يعرفها (Falkheimer & Heide, 2006) بأنها موقف غير اعتيادي، يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. أما (عجوة، فريد، 2008) فقد أوضح أنها موقف طارئ يحدث ارتباطاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة. ويشير (عجوة، فريد، 2005) إلى أن الموقف العادي قد يتحول لأزمة إذا توافرت ثلاثة عناصر أساسية هي: وقوع حدث يسبب تغير مهم للأسوأ، وعدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير، وأن يشكل التغير تهديداً لبقاء المنظمة.

ومن ثم تُعد الأزمة فترة تتسم بعدم الاستقرار، وحدث لا يمكن التنبؤ به، ولكنه يهدد الاهتمامات المتوقعة لمجموعات المصالح بشكل يؤثر بالسلب على أداء المؤسسة. (Brown & Billings, 2013) وفي هذا الإطار أوضح (ماهر، 2006) أن معرفة أسباب الأزمة ستُسهم في الاستجابة الصحيحة والمتمثلة في اتخاذ القرار السريع والفاعل، ومن أبرز تلك الأسباب: (سوء الفهم، سوء التقدير، سوء الإدارة، الشائعات، الخطأ البشري، انعدام الثقة، اليأس والإحباط). وفي نفس السياق أكد (العلاق، 2009) على أن الأزمات تتسم بالخطورة والتهديد والوقت الضيق، لذا فهي تحتاج استخدام أساليب إدارية تتسم بالسرعة والابتكار.

ومما سبق يتضح لنا أن الأزمات قد تكون داخل المنظمة وتنتج عن خطأ في الممارسة الإدارية أو الفنية، أو نتيجة لعوامل خارج المنظمة، وفي الحالتين يجب أن تتعامل المنظمة بالسرعة والحسم والابتكار في مواجهتها تجنباً لزيادة المخاطر الناجمة عنها.

ويوضح الشكل التالي رقم (1) أبرز أسباب الأزمات.





شكل رقم (1)  
أبرز أسباب الأزمات التي تواجه المنظمات

وقد حدد (الخضيرى، 2003) المراحل الخمس التي تمرُّ بها الأزمات وتُشكل دورة حياتها؛ حيث تتمثل هذه المراحل في: مرحلة الميلاد والتي تبدأ فيها بوادر الأزمة في الظهور، يليها مرحلة النمو والانتعاش والتي تحدث نتيجة عدم معالجة الأزمة بالمرحلة السابقة في الوقت المناسب، ثم مرحلة النضج والتي تُعد من أخطر المراحل حيث تصل الأزمة إلى أقصى درجات حدتها وقوتها، يليها مرحلة الانحسار حيث يقل اهتمام وسائل الإعلام بالنشر عن الأزمة فتبدأ في التلاشي تدريجياً، وأخيراً مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة.

## 2- مفهوم اتصالات الأزمات:

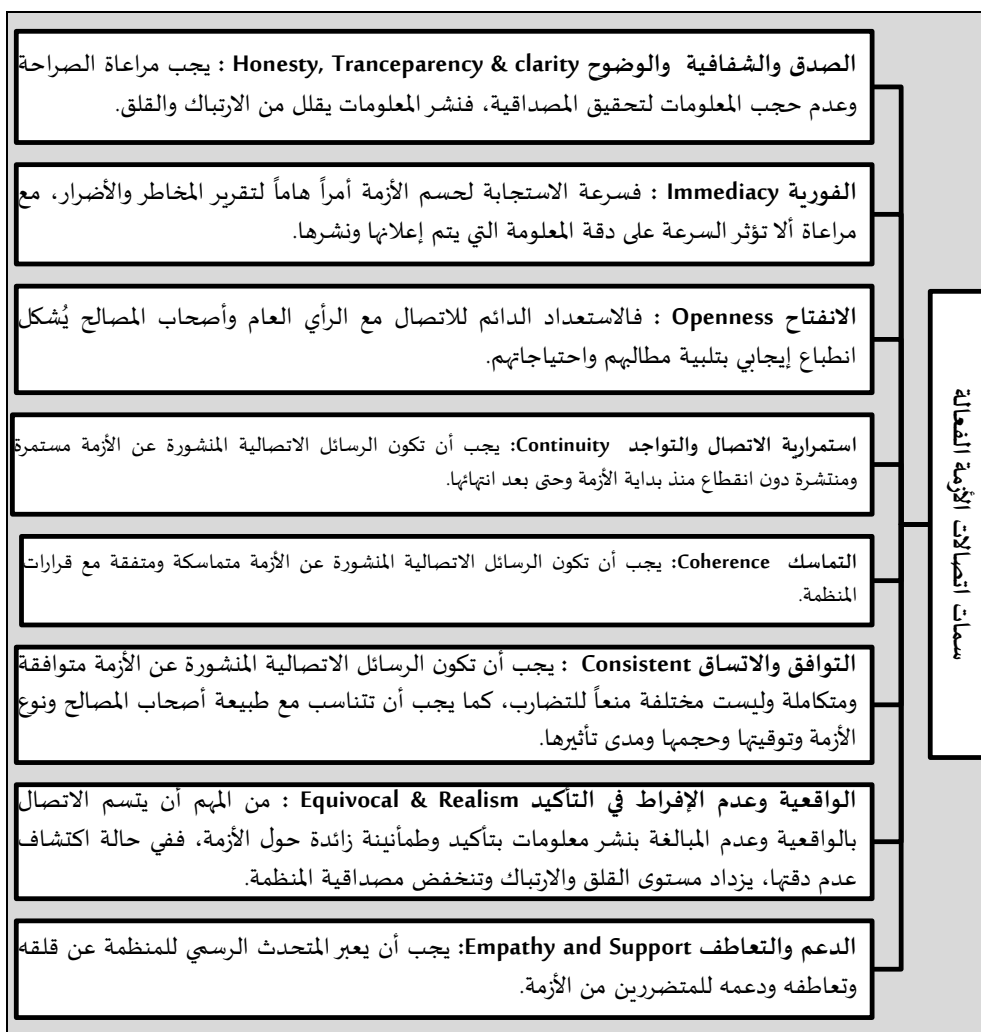
الاتصال الفعال أوقات الأزمات أمراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، ومن ثم ليس من المستغرب أن تحديد وتنفيذ سلسلة من استراتيجيات اتصالات الأزمة يُعد أمراً ضرورياً لفاعلية الاستجابة للأزمة؛ كما إن قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للتعامل مع الأزمات التي تواجهها هو مفتاح النجاح لتجاوزها.

ويُعرف (مكاوي، 2005) اتصالات الأزمة بأنها جميع الأنشطة الاتصالية التي تُمارس أثناء مراحل الأزمة المختلفة بصرف النظر عن الوسائل والمضامين المُستخدمة فيها. وعرفها (Fearn-Banks, 2007) بأنها حواراً بين المنظمة والجمهور التي تتعامل معها قبل وأثناء وبعد حادثة سلبية. وأشار إليها (شومان، 2002) بأنها: كل الأنشطة الاتصالية التي يتم ممارستها أثناء مراحل الأزمة بصرف النظر عن الوسائل والمضامين التي أستخدمت فيها. وقد أوضح (Coombs & Holladay, 2007) الفرق بين كل من: اتصالات الأزمة Crisis Communications واتصالات المخاطر Risk Communications، فاتصالات المخاطر عادةً ما تتعلق بالجهود التي تُبذل بهدف تحذير الجمهور من المخاطر التي ترتبط بالبيئة أو الصحة؛ مثل: انتشار عدوى أو مرض معين، أو بسلوكيات قد تسبب مشكلات أو تؤثر سلباً على الجمهور العام أو فئة معينة من الجماهير. أما اتصالات الأزمة فهي الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة، ومنها أنشطة العلاقات العامة؛ فهي غالباً ما ترتبط بجهود العلاقات العامة داخل المنظمات قبل وأثناء وبعد الأزمة أو الكارثة، لتحسين صورة وسمعة المنظمة. وقد حدد (Lukaszewski, 1999) الأبعاد السبعة لإدارة اتصالات الأزمة، وإدارة الأزمة بشكل عام، والتي تتمثل في: العمليات؛ وتهدف بشكل أساسي إلى استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع ضحايا الأزمة، ويشمل هذا البعد أبعاداً فرعية تتمثل في: (الصراحة، التفسير، التصريح، الندم، الالتزام، التعويض، والاستشارة). وإدارة التعامل مع ضحايا الأزمة؛ ويرتبط هذا البعد بالتعرف على توقعات الضحايا والتعامل مع هذه التوقعات بشكل إيجابي؛ تجنباً لاستغلال وسائل الإعلام

في مناشداتهم وغضبهم، مما ينعكس على زيادة حدة الأزمة. والثقة والمصداقية: يجب الاعتماد على السلوكيات التي تُسهم في بناء الثقة وتعزيز المصداقية بناء على سلوك المنظمة السابق. والسلوك: يجب أن يتم إعداد خطط فاعلة قابلة للتنفيذ مباشرة عند حدوث الأزمة، مع مراعاة تجنب السلوك السلبي الذي قد تُمارسه المنظمات، فيؤثر سلباً على سمعتها ومصداقيتها والثقة فيها؛ ومن أبرز هذه السلوكيات: التكبر والتهرب من المسؤولية، عدم الاتصال الفعال بالجمهور وبالضحايا، وخفض تعويضاتهم. والبُعد المهني: يجب مقارنة سلوكيات ممارسي العلاقات العامة في المنظمة مع المعايير المهنية والأخلاقية الذي يعتمد عليها نشاط المنظمة، وبالشكل الذي يعكس توقعات المجتمع، وبناء عليها يتم تحديد حجم الأضرار والتعويضات المناسبة لضحايا الأزمة. والبُعد الأخلاقي: يجب أن تعمل المنظمة أخلاقياً بما يُعزز توقعات ضحايا الأزمة والمجتمع؛ حيث يُقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً، لذا يجب الحرص على الرد على كافة الأسئلة التي تُوجه للمنظمة علناً وبشكل سريع؛ بما ينسجم مع هذه التوقعات. والدروس المستفادة: بما أن غالبية الأزمات يصعب تجنبها، لذا فإن الاستجابة للأزمة والكيفية التي تمت بها إدارتها تُمثل دروساً مستفادة، قد تساهم في التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وتُخفض من احتمالية حدوث أزمات مُشابهة، فالتعلم من الأخطاء يساهم في نجاح الممارسة المستقبلية.

### 3- سمات اتصالات الأزمة:

الاتصال الفعال أثناء الأزمات غالباً ما يتطلب توازن بين القيم والمعايير التنافسية، بالإضافة إلى الممارسة الأخلاقية، لذلك فإن اتصالات الأزمة الفعالة تتسم بمجموعة من السمات، والتي يوضحها الشكل التالي رقم (2).



شكل رقم (2)

سمات اتصالات الأزمة الفعالة

## 4- أهمية شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات:

استطاعت منصات التواصل الاجتماعي أن تُغير بشكل كبير من طريقة تواصل الناس وتفاعلهم، فسمحت لمستخدميها بالتفاعل، المشاركة في الحوار، تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات، إعطاء التوصيات الشخصية أو التصنيفات، المشاركة الوجدانية في الأوقات الطبيعية والعصبية، بل والتأثير في الأحداث أيضاً. وهو الأمر الذي دفع المؤسسات والمنظمات إلى تطوير استراتيجياتها الاتصالية عبر منصات التواصل الاجتماعي لإدارة علاقاتها مع جماهيرها المستهدفة (Grahama et al., 2015). وهو ما أكدته أيضاً (Chewing, 2015)، الذي أوضح تزايد أهمية وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقاتها في تغيير شكل إدارة اتصالات الأزمة، فلم تعد المنظمة هي من تملك زمام الأمور في التعامل مع الأزمة، بل أصبح لأصحاب المصالح والجمهور بشكل عام صوت مسموع، وابتوا مصدراً للمعلومات وليسوا فقط متلقين بسبب انغماسهم في الأحداث وتفاعلهم معها، وبالتالي أصبح اتجاه المنظمات إلى دمج وسائل الإعلام الاجتماعي ضمن خططها لإدارة اتصالات الأزمة ضرورة وليس اختياراً.

ويرى (Alexander, 2014) أن شبكات التواصل الاجتماعي تُستخدم قبل الأزمة لتطوير العلاقات مع الجمهور وإدارة الحوار وبناء الثقة والتفاهم معهم، وفي مرحلة الاستجابة للأزمة - وهي أهم المراحل وأكثرها حساسية وخطورة- تساهم هذه الوسائل عند استخدامها بكفاءة وفاعلية في احتواء الأزمة والحد من تأثيراتها السلبية. أما مرحلة ما بعد الأزمة، فيجب على المنظمة الاستمرار في عملية التواصل مع الجمهور لتصحيح صورتها الذهنية وإعادة بناء سمعتها التي تضررت جراء الأزمة.

وتزداد أهمية شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات، فهذا النوع من الأزمات يُشكل خطراً كبيراً على أداء المنظمة وصورة علامتها التجارية وعلاقتها بأصحاب المصالح؛ حيث تؤثر سلباً على مبيعاتها ومركزها المالي في السوق، وعلى اتجاهات العملاء ونواياهم الشرائية نحو المنتجات المعيبة، علاوة على أنها تحظى بتغطية إعلامية واسعة من مختلف وسائل الإعلام محلياً ودولياً (Heerde et al., 2007). ويرجع تزايد هذا النوع من الأزمات في الفترة الأخيرة إلى التوسع في حجم الإنتاج وتنوع المنتجات وتعقد تقنيات إنتاجها في بعض الأحيان (Standop & Grunwald, 2009).

وقد ساهمت منصات التواصل الاجتماعي بخصائصها التفاعلية في فورية استجابة المنظمات أوقات الأزمات من خلال سرعة نشر وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بالتعامل مع الأزمة وبين الجمهور المتضرر منها، مما ساهم في تخفيف حدة الأزمة وتدابيرها، خاصة أوقات الأزمات الناجمة عن أضرار وتلف المنتجات التي يحتاج فيها العملاء أن يكونوا على دراية مستمرة بتدابير الأزمة، وإجراءات المنظمة التصحيحية والتعويضية، كما تحتاج المنظمة لهذه الوسائل لرصد ردود أفعال الجمهور، والرد على تساؤلاته واستفساراته بشكل مستمر (Getchell & Sellnow, 2016).

وجدير بالذكر أنه رغم مزايا شبكات التواصل الاجتماعي لمستخدميها العاديين، ومن المؤسسات والمنظمات أوقات الأزمات، إلا أن هناك جانب سلبي ناجم عن استخدام هذه الوسائل منها: نشر معلومات كاذبة ومضللة سواء بقصد أو بدون قصد، وصعوبة الوصول لأصل المعلومة أو توثيقها، وتزييف الصور ومقاطع الفيديو من خلال برامج معالجة الصور ونشرها دون التحقق من مصداقيتها، وغير ذلك من الأمور التي قد تتسبب في تأزم الموقف وتفاقم حدته (سالم، 2016).

## المدخل النظري للدراسة:

## نظرية اتصالات الأزمة الموقفية: (Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

يرتكز الاعتقاد الرئيس لهذه النظرية التي وضعها (Coombs, 2002) على أن فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية تعتمد بشكل رئيس على خصائص موقف الأزمة؛ ومن خلال فهم الأزمة يُمكن لمن يدير الأزمة اختيار الاستجابة الأكثر ملاءمة لمواجهتها، لذا تُسهم هذه النظرية في فهم وتوضيح وتحديد إجراءات واستراتيجيات الاستجابة المناسبة لإدارة الأزمة اتصالياً؛ حيث تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تصميم رسائل اتصالية تُسهم في إصلاح صورة المنظمة، والحد من التأثير السلبي الناجم عن الأزمة والذي يؤثر بدوره سلباً على النية الشرائية للجمهور وعلى معاملات أصحاب المصالح مع المنظمة.

وأشار (Coombs, 2006) إلى أن هناك عدة أبعاد تؤثر على فاعلية اتصالات الأزمة، وهي: موقف الأزمة، استراتيجيات الاستجابة للأزمة، والمواءمة بين موقف الأزمة واستراتيجيات الاستجابة المناسبة. فعلى الرغم من تعدد أنواع الأزمات، إلا أن جميعها يشترك في الهدف وهو مواجهة الأزمة واحتواء آثارها، وبناء عليه يجب أن يختار مديرو الأزمات الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة للأزمة.



وتهدف استراتيجيات الاستجابة للأزمة إلى تصميم رسائل اتصالية لإصلاح صورة المنظمة وتقليل التأثير السلبي الناجم عن الأزمة، والذي بدوره يؤثر بالسلب على النية الشرائية للجمهور ومعاملات أصحاب المصالح مع المنظمة. ولكي تكون استجابة المنظمات فاعلة، يجب مراعاة دقة اختيارها للاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لكل مرحلة وفقاً لكل من: نوع الأزمة سواء أكانت داخلية أو خارجية، وموقف المنظمة من الأزمة، ومدى مسئوليتها عن حدوثها. وقد حدد (Coombs, 2002) في نظريته استراتيجيات عديدة للاستجابة الاتصالية، والتي تنقسم إلى:

#### 1- استراتيجيات أساسية مثل:

- أ- استراتيجيات الإنكار: والتي تهتم بنفي الأزمة، ومن أبرز الأساليب المستخدمة فيها:
  - التوضيح: ويستهدف شرح أسباب عدم وجود أزمة من وجهة نظر المنظمة.
  - الهجوم: ويهتم بالتصدي لمن يشير إلى وجود الأزمة.
  - التهديد: ويتم من خلال استخدام قوة ونفوذ المنظمة ضد من يشير لوجود أزمة، فتهتم المنظمة بملاحقتهم قضائياً أو فضح مزاعمهم.
- ب- استراتيجيات التهمين: والتي تهتم بالعمل على قبول الجمهور للأزمة، وإضعاف العلاقة بين الأزمة والمنظمة، ومن الأساليب المستخدمة فيها:
  - الاعتذار: ويتم من خلال إظهار عدم وجود نية مسبقة من المنظمة لحدوث الأزمة، والإعلان عن أن الأزمة نتجت عن حدوث أشياء غير متوقعة؛ مما يساهم في تقليل مسئولية المنظمة عن الأزمة.
  - التبرير: ويتم من خلال تقليل حجم الضرر الذي أحدثته الأزمة مقارنة بأزمات مماثلة، وإظهار أن الأزمة قد تعرضت للمبالغة والتهويل، ويركز هذا الأسلوب على (نفي القصد والتعمد، إنكار خطورة الوضع، والعمل على تقليل حجم المسئولية).
- ج- استراتيجيات إعادة البناء: والتي تهدف إلى إعادة بناء العلاقة بالجمهور المستهدف، من خلال العديد من الأساليب من أبرزها:
  - التوبة: عبر الاعتذار عما سببته الأزمة من ضرر والتأكيد على جهود المنظمة في تجنب تكراره.
  - المعالجة والتصحيح: ويتم من خلال إعلان المنظمة عن جهودها في معالجة آثار الأزمة، واتخاذها لإجراءات تصحيحية وعلاجية بشأنها، واهتمام المنظمة بالإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأزمة في المستقبل.
  - التعويض: ويتم من خلال مساندة المنظمة للمتضررين من الأزمة، ودفع التعويضات المناسبة للضحايا.

#### 2- استراتيجيات ثانوية

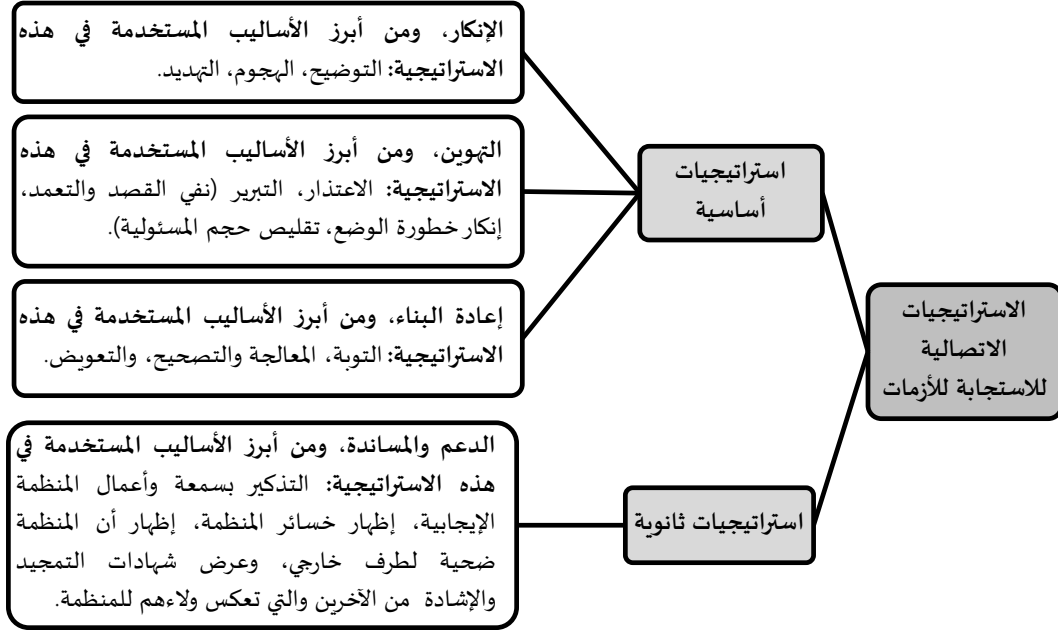
بالإضافة للاستراتيجيات والأساليب الاتصالية السابقة توجد استراتيجيات ثانوية عادة ما تُستخدم في مرحلة ما بعد الأزمة وتمثل في استراتيجيات الدعم والمساندة، والتي تهدف لتحسين صورة وسمعة المنظمة من خلال العديد من الأساليب أبرزها: تذكير الجمهور بسمعة وأعمال المنظمة وتاريخها، إظهار خسائر المنظمة، أو إظهار تعرض المنظمة لمؤامرة من طرف خارجي، كما يمكن أن تستخدم أيضاً أسلوب الولاء من خلال إظهار شهادات الإشادة بالمنظمة. ويوضح الشكل التالي هذه الاستراتيجيات. وبناء على ما سبق فإنه على فريق اتصالات الأزمة الموائمة بين موقف المنظمة من الأزمة واستراتيجيات الاستجابة التي سيتم الاستعانة بها لمواجهتها؛ فصورة المنظمة يمكن أن تُقيم بشكل أكثر إيجابية إذا تم الاستجابة باستراتيجيات اتصالية مناسبة؛ ويحدث العكس في حال استخدام استراتيجيات غير ملائمة (Ki & Nekmat, 2014).

وقد أضاف (Coombs, 2014) تطبيقات جديدة للنظرية؛ حيث حدد ثلاث مراحل لاستجابة المنظمات للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي وهي:

- تقديم المعلومات لأصحاب المصالح: حيث توفر لهم المنظمة المعلومات المتعلقة بوضع الأزمة الحالي، وكيفية التصرف لحماية أنفسهم من الآثار المترتبة عليها، بالإضافة للتعليمات والإجراءات التي يمكن أن يتبعها المتضررين.
- تعديل وتحديث المعلومات لاطلاع أصحاب المصالح على مستجدات الأحداث: وهذا يُفيد في مساعدتهم على التعامل مع الأزمة وتدابيرها بشكل فعال.

- تحسين سمعة المنظمة عبر اتخاذ إجراءات تصحيحية وتعويضية؛ ويُسهّم ذلك في تقليل حدة الضرر الذي لحق بسمعة المنظمة.

وقد أوضح (Acar & Muraki, 2011) أن اختيار الاستراتيجية المناسبة في الموقف والوقت المناسبين يزداد أهمية عند التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعي؛ ففي الماضي كان لدى فريق اتصالات الأزمة الوقت الكافي لعقد الاجتماعات ووضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعداد البيانات وعقد المؤتمرات الصحفية. أما الآن في عصر المنصات الاجتماعية لم يعد هناك متسعاً من الوقت، فقد تنفجر الأزمة من خلال منشور على مواقع التواصل الاجتماعي وينتشر حول العالم في غضون دقائق، فقد أصبح الجمهور هو مصدر الاتصال وليست المنظمة.



شكل رقم (3)

### الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمات

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تُعَد هذه الدراسة من الدراسات الكيفية، والتي تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، نظراً لكونه المنهج العلمي الأنسب للإجابة عن تساؤلات الدراسة حول (كيف، وماذا، ولماذا، ولماذا لا). حيث أكد (Yin, 2003) على أن هذا المنهج يُستخدم بهدف تركيز البحث على وحدات محددة من المجتمع أو على مواقف وحالات تستحق الدراسة؛ لرصد كل المعلومات المرتبطة بجوانب المشكلة البحثية، والوصول لاستنتاجات يمكن أن تنطبق على حالات مماثلة.

وقد تم تطبيق دراسة الحالة على قطاع الإلكترونيات، بالأخص على الشركات المنتجة للهواتف الذكية، وتم اختيار شركتا (سامسونج، أبل)، باعتبارهما من أكبر 10 علامات تجارية عالمياً في هذا القطاع، وذلك وفقاً للتقرير السنوي لتصنيف أفضل 100 علامة تجارية دولية والذي تُصدره مؤسسة «إنتربراند» (Interbrand, 2018)، كما إن الشركتين معاً تستحوذان على أكبر حصة سوقية في السوق العالمي بقطاع الإلكترونيات.

وتستهدف دراسة الحالة رصد وتحليل وتقييم الاستجابة الاتصالية للشركتين عبر شبكات التواصل الاجتماعي خلال أحدث الأزمات التي تعرضت لها منتجاتهما، للتعرف على مدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة، والوصول لنتائج واقتراحات من شأنها تطوير الممارسة الاتصالية للشركات في هذا القطاع أو القطاعات الأخرى التي قد تتعرض لأزمات مماثلة.

ومن المصادر التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة: تحليل الدراسات السابقة في المجالات المرتبطة بموضوع الدراسة، علاوة على المصادر الإعلامية التي أستخدمت في التغطية الإعلامية للأزمات التي تعرضت لها الشركتين

عينة الدراسة، كما تم الاستفادة أيضاً من البيانات الإعلامية للشركتين في الوسائل الإعلامية المختلفة، ومن المعلومات المنشورة على الموقع الإلكتروني الرسمي للشركتين، وحساباتهما على شبكات التواصل الاجتماعي.

## تساؤلات الدراسة

تستهدف الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- 1- ما الأزمات التي تعرضت لها شركتنا إنتاج الهواتف المحمولة عينة الدراسة؟
- 2- ما أبرز الاستراتيجيات الانصالية التي تبنتها الشركتان وقت الأزمة؟ وكيف تم توظيفها في إدارة اتصالات الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي؟
- 3- ما مدى اختلاف الاستراتيجيات التي اتبعتها الشركتان في التعامل مع أزمتهما؟
- 4- ما المقترحات التي يمكن أن تُسهم في تطوير أداء ممارسو ومديرو اتصالات الأزمات في مختلف المنظمات والشركات؟

## دراسات الحالة

عبر رصد أزمات قطاع الإلكترونيات في الفترة الأخيرة، وخاصة تلك المتعلقة بشركات إنتاج الهواتف الذكية، لوحظ أن اعتماد هذه المنتجات على التقنيات الدقيقة في التصنيع؛ جعلها أكثر عرضة لظهور عيوب فنية يتم اكتشافها مع الاستخدام. وتزداد حدة المشكلة نتيجة رغبة غالبية الشركات في طرح منتجاتها بالسوق قبل منافسها، لتحقيق الريادة والسبق وتسجيل أعلى نسبة مبيعات، مما يؤدي لقصر فترة اختبارات سلامة بعض المنتجات، وبالتالي طرحها بالأسواق دون تحقيق معايير ضمان الجودة، ومن هنا تنشأ معظم الأزمات التي يمر بهذا القطاع.

وتزداد خطورة هذا النوع من الأزمات نتيجة ضخامة أعداد مستخدمي التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في حياتهم اليومية، وبخاصة الهواتف الذكية وأجهزة الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية؛ ومن ثم فإن اكتشاف العملاء لأي تلف في تلك المنتجات سيزيد من مخاوفهم بشأن تأثيراتها السلبية ومدى تهديدها لسلامتهم وصحتهم؛ علاوة على أن هذه المنتجات تتسم بارتفاع تكلفة شراؤها، وبالتالي فإن اكتشاف أي عيوب أو تلف بها سيُمثل خسارة وعبء مادي على عاتق العملاء والمستهلكين.

## بيانات دراسات الحالة للشركتين عينة الدراسة:

### أولاً- شركة سامسونج Samsung

(Herald, 2016; Maheshwari, 2016; Fenech, 2017; Kronborg, 2017; Zhang, Veijalainen & Kotkov, 2017)

#### توصيف دراسة الحالة

<p>تم تأسيس شركة سامسونج في مدينة سيول بكوريا الجنوبية عام 1938، على يد (لي بيونغ تشول)، ولكنها بدأت كشركة لتصنيع المواد الغذائية ولم تبدأ كشركة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية.</p> <p>تضم الشركة الأم عدة شركات تحت مظلة العلامة التجارية لسامسونج، وتهتم الشركة بصناعة: الأغذية، المنسوجات، الأوراق المالية، الإلكترونيات، بناء السفن، وغيرها؛ كما إن للشركة تأثير قوي على التنمية والسياسة والإعلام والاقتصاد في كوريا الجنوبية، وتبلغ نسبة عائدات الشركة 17% من عائدات البلاد، بمبلغ إجمالي قدره 1082 مليار دولار أمريكي.</p> <p>بدأت الشركة بصناعة الإلكترونيات في أواخر عام 1960 م، وكان أول منتج لها جهاز تلفزيون يبت باللون الأسود والأبيض.</p> <p>في عام 2010 دخلت (سامسونج) عالم تصنيع الهواتف الذكية وأطلقت (الهاتف الذكي جلاكسي بنظام تشغيل الأندرويد)، وخلال الربع الأول من عام 2012 أصبحت سامسونج للإلكترونيات أكبر صانع للهواتف المحمولة في العالم من حيث عدد المبيعات، لتتجاوز بذلك شركة نوكيا التي كانت رائدة في هذا المجال منذ عام 1998.</p> <p>لشركة سامسونج أكثر من 60 فرع ويزيد عدد العاملين بها عن 320,671 شخص على مستوى العالم.</p> <p>تم اعتماد شركة (سامسونج) عالمياً على أنها شركة رائدة في مجال التكنولوجيا، وتم تصنيفها عام 2018 ضمن أفضل 10 علامات تجارية عالمية، حيث احتلت المركز السادس. ووفقاً لآخر الإحصائيات في 2018 حافظت (سامسونج) على مكانتها في سوق الهواتف الذكية في جميع أنحاء العالم، حيث استحوذت على حصة 23.4% على الرغم من تراجعها عن عام 2017 بنسبة 2.4٪، فقد حققت الشركة أرباحاً من مبيعات الهواتف الذكية بلغت \$52.1 مليار، يليها شركة (آبل) ثم شركة (هواوي) في المركز الثالث.</p>	<p>معلومات عن نشأة الشركة وتاريخها</p>
---	--

توصيف دراسة الحالة	
<p>– في الحادي والثلاثين من شهر أغسطس عام 2016 خرج تقرير من وكالة رويترز يفيد بتأخر شحنات هاتف (جلاكسي نوت 7) التابع لشركة (سامسونج) بعد عدة بلاغات من المستخدمين بانفجار بطاريات هواتفهم، وبعد زيادة عدد شكاوى العملاء من هذه المشكلة وانتشارها على شبكات التواصل الاجتماعي، أقرت الشركة في تقرير نشرته في 2 سبتمبر عام 2016 بعد إجراء بعض الاختبارات على عينة من الأجهزة، بوجود عيب في التصنيع فيما يخص تصميم البطارية، مما أدى إلى ارتفاع درجة حرارة بعض الأجهزة وانفجارها.</p> <p>– قامت الشركة بسحب الأجهزة المعيبة من جميع دول العالم التي أطلقت بها هذا الموديل، على أن تمنح بدائل أخرى آمنة للعملاء في وقت لاحق. وبالفعل أطلقت إصدار جديد بديل مع بطارية من مورد آخر، ولكن للأسف ظهر بها نفس الخلل الفني الذي تسبب في ارتفاع درجة حرارة الهاتف، مما دفع الشركة لسحب المنتج نهائياً من الأسواق، مما أدى لتفاقم الأزمة وتضرر سمعة الشركة بشكل كبير.</p> <p>– قُدرت خسائر الشركة جراء استرجاع المنتج 5 مليار دولار خلال الربع الأخير من عام 2016، واستمرت خلال الربع الأول من عام 2017 بقيمة تصل لحوالي 2 مليار دولار، فضلاً عن الخسائر في أسهمها بالبورصة، والتي انخفضت بقيمة تزيد على 26 مليار دولار خلال أيام فقط من اكتشاف مشكلة البطارية.</p>	<p>الأزمة التي تعرضت لها الشركة</p>
<p>– تستخدم شركة سامسونج العديد من شبكات التواصل منها: الفيسبوك، تويتر، إنستغرام، يوتيوب، لينكد إن.</p> <p>– حرصت شركة (سامسونج) على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بفاعلية، بهدف إدارة علاقتها مع جماهيرها المستهدفة في جميع أنحاء العالم، ولتسويق منتجاتها المختلفة، وفي أوقات الأزمات تزداد أهمية هذه المنصات التفاعلية في شرح وجهة نظر الشركة وإجراءها التصحيحية والتعويضية، وفيما يلي رصد للاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها سامسونج للاستجابة لأزمة هاتف (جلاكسي نوت 7):</p>	<p>شبكات التواصل الاجتماعي</p>
<p>أولاً: الاستراتيجية الاتصالية الأساسية:</p> <p>1- استراتيجية التهوين: استخدمت شركة (سامسونج) هذه الاستراتيجية من خلال نشر بيان صحفي يوم 10 سبتمبر 2016، عبر موقعها الإلكتروني وصفحاتها الرسمية على المنصات الاجتماعية، تم خلاله استخدام الأساليب التالية:</p> <p>أ- أسلوب الاعتذار:</p> <p>– اعترفت سامسونج بأن القفز من (جالكسي نوت 5) إلى (جالكسي نوت 7) جعلها تسعى لتطبيق تصميم نحيف للبطارية، مما أدى إلى حدوث مشكلات في التصنيع، وأوضحت في تقرير تم نشره عبر موقعها الإلكتروني وصفحاتها الرسمية على الفيسبوك، علاوة على الإعلانات في الصحف العالمية الكبرى مثل: (واشنطن بوست)، (نيويورك تايمز)، (وال ستريت جورنال)، أن عطلين منفصلين في البطارية تسببا في الحوادث المتعددة التي عانى منها المستخدمون حول العالم، فالعطل الأول كان بالأجهزة التي تم إطلاقها كدفعة أولى في خريف 2016، حيث كانت البطارية كبيرة جداً بالنسبة لغلظ الهاتف، لذلك استدعت الشركة تلك الدفعة من الأسواق، وأطلقت بعدها نسخاً جديدة بديلة مع بطارية من مورد آخر في نهاية 2016، ولكن البطارية البديلة كان يوجد بها خلل تسبب أيضاً في ارتفاع درجة حرارة الهاتف، مما دفع الشركة لسحب المنتج نهائياً من الأسواق في بداية (2017) حفاظاً على سلامة المستخدمين.</p> <p>– استخدمت الشركة استراتيجية الاعتذار بعد شهر تقريباً من حدوث الأزمة من خلال نشر ثلاثة بيانات صحفية على موقعها الإلكتروني وصفحاتها الرسمية على شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك- تويتر- يوتيوب). كما حاولت إعادة بناء الثقة مع عملائها من خلال إعلانها تحمل كامل المسؤولية عن الأزمة، واعتذرت عن فشلها في مقابلة توقعات عملائها. كما نشرت الشركة إعلانات على (اليوتيوب)، (الفيسبوك) تعتذر فيها للعملاء وتشكرهم على استمرار دعمهم للشركة. وتجدر الإشارة إلى أن تأخر الشركة في الاعتذار لإجراء اختبارات فحص أداء الأجهزة قد تسبب في خسارتها لجزء من حصتها السوقية في الربع الأخير من عام 2016، الأمر الذي يعكس فقدان ثقة العملاء في منتجات الشركة في ذلك التوقيت.</p> <p>ب- نفي القصد أو التعمد: أوضحت الشركة أن الأزمة التي حدثت غير كانت مقصودة، وأن الخطأ المتسبب في انفجار البطارية غير متعمد.</p> <p>ج- أسلوب إنكار خطورة الوضع: شددت الشركة على أن عدد الأجهزة المعيبة التي تم اكتشافها ليس كبيراً مقارنة بحجم ما تم إنتاجه. إلا أن هذه الاستراتيجية لم تلق قبولاً لدى العملاء، ولم تساهم في احتواء قلقهم وغضبهم، مما دفع الشركة إلى عدم توظيف هذه الاستراتيجية مرة أخرى، خاصة بعد ظهور نفس العيب الفني في البطاريات البديلة التي طرحتها الشركة، واضطرت في النهاية إلى سحب المنتج نهائياً من السوق.</p> <p>2- استراتيجية إعادة البناء: حاولت شركة (سامسونج) إعادة بناء الثقة مع عملائها من خلال اعتمادها على استراتيجية إعادة البناء، والتي تم في إطارها الاستعانة بالأساليب التالية:</p>	<p>الاستراتيجية الاتصالية للاستجابة للأزمة</p>

## توصيف دراسة الحالة

### أ- أسلوب المعالجة واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

- في بداية الأزمة، أكدت الشركة حرصها على اكتشاف العيوب التي تسببت في انفجار بطارية أجهزة الهاتف اللوحي (جالكسي نوت 7)، وعزمها على اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لعلاج مسببات الأزمة. وقد بدأت الشركة إجراءاتها التصحيحية عبر استدعاء الأجهزة من كل دول العالم التي أطلقتها، مع الوعد بمنح العملاء بدائل أخرى آمنة في وقت لاحق، واستخدمت في ذلك كل منصات التواصل الاجتماعي عبر إطلاق (هشتاج) بعنوان #GalaxyNote7)) علاوة على نشر الإعلانات المباشرة والبيانات الصحفية، لحث العملاء على استرجاع أجهزتهم المعيبة.
- شكلت الشركة فريق من المستشارين لفحص البطارية تضم أساتذة من جامعات: كامبردج، جامعة كاليفورنيا في (بيركلي)، وجامعة ستانفورد، وذلك لإجراء اختبارات دقيقة على البطارية تحت ظروف مختلفة.
- قررت الشركة سحب المنتج نهائياً من السوق ووقف إنتاجه، معلنة أن سلامة عملائها يأتي في المقام الأول، وتم نشر ذلك بشكل أسامي من خلال الإعلانات عبر (الفيديسبوك، تويتر) لتوصيل مضمون هذه الرسالة لعملائها؛ وهي من الإجراءات التي ساهمت في احتواء الأزمة لحد كبير، وتحسن مبيعات سامسونج في عام 2017.
- حرصت شركة (سامسونج) على إعلام الجمهور وخاصة عملائها بمعايير السلامة الجديدة التي سيتم اعتمادها وتطبيقها على جميع موديلات الشركة، وتمثل هذه المعايير في اختبار يتضمن ثمان خطوات لتحسين سلامة البطارية، من بينها: اختبارات بالأشعة السينية، خطوات المتانة وإجراءات التفكيك، ومحاكاة الشحن الزائد. واعتمدت الشركة على (اليوتيوب) في هذه المرحلة من خلال إنتاج فيديوهات اعتمدت على (الإنفوجرافيك) والوسائط المتعددة؛ لتوضيح مراحل مرور الأجهزة بهذه الاختبارات، وتم نشر الفيديوهات عبر مختلف المنصات الاجتماعية للشركة.
- على الرغم من سلسلة الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الشركة، إلا أنها لم تقدم لعملائها والرأي عام تفسيراً واضحاً عن سبب انفجار البطاريات منذ البداية وخاصة بعدما أعلنت الشركة عن أجهزة بديلة كان بها نفس العيب، وهذا الأمر تسبب في حالة من التشكيك وعدم الثقة في الإجراءات التي قامت بها الشركة.
- في بداية عام (2017) أطلقت الشركة (هشتاج) بعنوان: (QualityAssurance) #) عبر (تويتر)، وأستخدم في كل تغريده لتذكير العملاء بصورة (سامسونج) كشركة تضمن جودة منتجاتها.

تابع  
الاستراتيجيات  
الاتصالية

### ب- أسلوب التعويض:

- استخدمت (سامسونج) منصات التواصل الاجتماعي بكثافة لإعلانها تخفيض كبير على هاتف (جالكسي نوت 8) للمستخدمين المتضررين من الهاتف محل الأزمة، ليكون بمثابة مكافأة لعملائها الذين عانوا من الأزمة، الأمر الذي ساهم في عملية استعادة الشركة لسمعتها. كما قدمت الشركة عرضاً آخر للمستخدمين بقسيمة شراء قيمتها 100 دولار أمريكي عند الانتقال إلى هاتف (جالكسي) آخر مثل: (جالكسي إس 7 إيدج)، وذلك لمن أراد البقاء مع (سامسونج).

### ثانياً: الاستراتيجيات الاتصالية الثانوية في الاستجابة للأزمة:

- 1- استراتيجية الدعم والمساندة: اعتمدت سامسونج على هذه الاستراتيجية من خلال إظهار دعمها لعملائها منذ بداية الأزمة وتجلت هذا في المفردات اللغوية التي استخدمتها في رسائلها الاتصالية، حيث اعتمدت على تكرار بعض المفردات المرتبطة بالقيمة، الأمن والسلامة، الالتزام، والجودة؛ مثل عملائنا الكرام Valued Customer، وهو ما يعكس تقدير واحترام من جانب الشركة لعملائها، أمن وسلامة عملائنا أولية لدينا "Our customers' safety is an absolute priority"، كما أكدت الشركة التزامها بتقديم منتجات عالية الجودة لأن عملائها يستحقون ذلك "Our primary commitment is to provide high quality products because". ولم تقتصر مضامين هذه الرسائل على البيانات الصحفية للشركة وقت الأزمة، بل انعكست أيضاً في الإعلانات التي نُشرت عبر منصات التواصل الاجتماعي، ولاشك أن تكرار مثل هذه الكلمات ترك أثاره الإيجابية على اتجاهات ومشاعر العملاء.
- كما استخدمت سامسونج هذه الاستراتيجية من منظور آخر، وهو دعم ومساندة العملاء للشركة، واعتمدت في ذلك على نشر فيديوهات عبر اليوتيوب والفيديسبوك، لآراء وتجارب بعض عملاء سامسونج وإعلان دعمهم للشركة وثقتهم في جودة منتجاتها.



توصيف دراسة الحالة	
<p>2- استراتيجية إعادة بناء السمعة: وجدت سامسونج أن أفضل سبيل لدعم علامتها التجارية هو التركيز على صورة جديدة يتم وضعها أمام العملاء والرأي العام (استراتيجية إحلال وتبديل) أي وضع صورة إيجابية للعلامة التجارية لتحل محل الصورة السلبية التي تكونت أثناء الأزمة. فأطلقت الشركة حملة إعلانية عبر منصاتها الاجتماعية (قبل وسائل الإعلام التقليدية) في مارس 2017 بعنوان "افعل ما لا يمكنك فعله" "Do what you can't" تمهيداً لطرح هاتف (Galaxy S8). وأطلقت الشركة هذا الشعار اللفظي على شكل (هشتاج) يُشارك من خلاله عملاء سامسونج أهدافهم وطموحاتهم وما يتمنوا تحقيقه.</p> <p>— دخلت سامسونج كأحد رعاة حفل توزيع جوائز الأوسكار، وانتجت إعلانات في مختلف وسائل الإعلام التقليدية والمنصات الاجتماعية تحت شعار "Innovation is our legacy... Quality is our priority".</p>	<p>تابع الاستراتيجيات الاتصالية</p>

### ثانياً: شركة أبل: Apple

(الجارديان، 2017؛ الإمارات اليوم، 2017؛ الموقع الإلكتروني لشركة أبل؛ تقرير شركة أبل، 2017؛ مجلة أمانى، 2017؛ كامل، 2017؛ حواس، 2018)

توصيف دراسة الحالة	
<p>— تم تأسيس شركة (Apple Inc.) في كاليفورنيا عام 1977، وهي شركة أمريكية تعمل في مجال تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة المحمولة وبرامج الحاسوب والتطبيقات الإلكترونية والإكسسوارات.</p> <p>— من أبرز منتجات الشركة أجهزة الحاسب (Mac)، وجهاز الموسيقى (iPod)، وأجهزة الهواتف المحمولة (iPhone)، والجهاز اللوحي المحمول (iPad)، بالإضافة لبرامج الوسائط المتعددة والمتصفحات، وبرامج التصميم.</p> <p>— تدير شركة أبل أكثر من 478 متجر تجزئة في 17 دولة، ومتجرأ على شبكة الإنترنت تباع عليه الأجهزة والبرمجيات. ويعمل في الشركة وفقاً لآخر تقرير في عام 2018، ما يقارب 132000 موظف يعمل بدوام كامل.</p> <p>— خلال عام (2017) بلغت إيرادات الشركة من هواتف (أيفون) 112.5 مليار دولار، بينما تراجعت مبيعات الشركة من هذه الهواتف في الشهر الأخير من (2017) مقارنة بنفس الشهر من (2016)، ومع هذا ارتفعت أرباحها نتيجة ارتفاع أسعار الهواتف.</p>	<p>معلومات عن نشأة الشركة وتاريخها</p>
<p>— واجهت شركة (أبل) مع قرب انتهاء عام (2017) أزمة كبيرة هددت مصداقيتها، حيث تصاعد الجدل عالمياً وفي أمريكا بشكل خاص، عن تعمد الشركة خفض أداء بطاريات إصداراتها السابقة من سلسلة هواتف (الآيفون)، الأمر الذي تسبب في توجيه اتهامات للشركة تتعلق باستغلالها للعملاء، وتحميلهم تكلفة اقتصادية ليسوا في حاجة إليها، ودفعهم لترقيه هواتفهم للإصدارات لتزيد الشركة من مبيعاتها. ومن ثم وجهت للشركة العديد من الانتقادات، الأمر الذي شكل خطورة على سمعة الشركة وأسهمها في البورصة؛ خاصة وأن هواتف (أيفون) تُمثل حوالي (70%) من عائدات الشركة، بينما تُمثل باقي منتجاتها (30%) فقط.</p> <p>— كانت بداية الأزمة في الثامن عشر من شهر ديسمبر للعام 2017، حينما قام أحد المدونين بنشر تقرير على شبكة الإنترنت يتضمن تحليل أداء هواتف (أيفون)، وكشف خلاله على التناقص الملاحظ في أداء فئات الهاتف (أيفون 6) وباقي المنتجات الأقدم، وخاصة عند تحديث نظام التشغيل، وأشار أن ذلك يوحي بتعمد الشركة لتخفيض أداء هواتفها القديمة لتحفيز العملاء على الترقية للإصدارات الأحدث من هواتف (أيفون). وقد زاد غضب العملاء وزادت حدة الأزمة، ووجهت للشركة انتقادات عديدة وصلت لحد مقاضاتها بثمانية دعاوى قضائية من عملاء لها بأمريكا، نتيجة ملاحظتهم لضعف كفاءة بطاريات (أيفون) من الإصدارات القديمة، الأمر الذي ترتب عليه أضرار مادية تُحملهم تكلفة مادية كبيرة. وقد انعكست هذه الأزمة على أسهم الشركة في البورصة وسط مخاوف من المستثمرين، نتج عنه تباطؤ في المبيعات.</p>	<p>الأزمة التي تعرضت لها الشركة</p>
<p>— اهتمت شركة أبل بإنشاء منصات متنوعة وفاعلة على شبكات التواصل الاجتماعي عبر كل من: (تويتر، فيسبوك، لينكيد إن، إنستغرام، واليوتيوب).</p> <p>— حرصت الشركة على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التواصل الفعال والمستمر مع عملائها، وتطوير علاقتها مع مختلف أصحاب المصالح في مختلف أنحاء العالم، كما حرصت على توظيف هذه الشبكات في دعم جهودها الترويجية والتسويقية للأجيال الجديدة من منتجاتها.</p> <p>— لوحظ اهتمام شركة أبل باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة التي واجهتها، من خلال استفادتها من خصائص هذه الشبكات كوسيلة تفاعلية تعتمد على الوسائط المتعددة في النشر عن الشركة عبر الصور والفيديوهات الداعمة للرسائل النصية، مع توظيف خاصية النص الفائق عبر الروابط للحفاظ على اهتمام الجمهور بمنتجاتها وإمداده بالمزيد من المعلومات التي يحتاجها.</p>	<p>شبكات التواصل الاجتماعي</p>

## توصيف دراسة الحالة

شركات التواصل الاجتماعي  
ركزت الشركة أثناء الأزمة التي واجهتها، ومع غضب عملائها من انخفاض أداء بطارياتها في الأجيال القديمة من هواتف (أيفون)، على نشر رسائلها عبر شبكات التواصل الاجتماعي جنباً إلى جنب مع موقعها الإلكتروني الرسمي ووسائل الإعلام التقليدية، بهدف الرد على مخاوف وغضب الجمهور وشرح وجهة نظرها بشأن الأزمة، وفيما يلي رصد تفصيلي للاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها شركة (أبل) للاستجابة لأزمة بطاريات (أيفون):

### أولاً: الاستراتيجيات الاتصالية الأساسية:

1- استراتيجية التهمين: اعتمدت الشركة في بيانها الإعلامي الذي نشرته رسمياً -مخاطبة فيه عملائها- على استراتيجية التهمين والذي تم من خلال تطبيق الأساليب التالية:

#### أ- أسلوب الاعتذار:

جاء اعتذار الشركة متأخراً حيث نشرت اعتذارها في اليوم الثامن والعشرين من ديسمبر عام 2017، ويتضمن الاعتذار تعقيب الشركة على ما تم إعلانه بالإعلام وما نشره المستخدمين على شبكات التواصل الاجتماعي. حيث قامت بنشر اعتذار على موقعها الإلكتروني، عبرت خلاله عن أسفها تجاه شعور بعض مستخدميها ببنية الشركة وتعهدتها لإبطاء كفاءة بطارية (الأيفون) عن قصد، وأن الشركة قد خذلتهم. ولكن لوحظ أن هذا الاعتذار لم يحمل توقيعاً رسمياً من المدير التنفيذي للشركة أو أي من مسؤوليها. واعترفت شركة أبل بالمشكلة نسبياً، وإن كانت اعتمدت في اعترافها على استراتيجية التبرير بهدف التقليل من حجم المشكلة؛ حيث بررت ضعف كفاءة بطارياتها بأنه كان لمصلحة المستخدمين.

#### ب- أسلوب نفي القصد والتعمد:

اهتمت الشركة بتفسير أسباب الأزمة والتي أرجعتها إلى أمر فني يتعلق بالتركيب الكيميائي لبطارياتها القابلة لإعادة الشحن؛ حيث أكدت الشركة لعملائها بأنها لم تقصد ما حدث أبداً وأنها لن تلجأ للتعمد أبداً، ولكنها تسعى على إطالة عمر منتجاتها وزيادة كفاءة استخدامها. وأوضحت الشركة أن ما حدث يُعد أمراً طبيعياً؛ حيث إن قدرة البطارية عادة ما تتراجع بكثرة الاستخدام وخاصة في الطقس البارد، أو في حالة كون البطارية قديمة، الأمر الذي قد يتسبب في توقف الجهاز عن العمل بشكل مفاجئ، لحماية مكوناته الكهربائية. كما أوضحت الشركة أن ما لاحظته العملاء من بطء هواتفهم من الإصدارات القديمة يرجع لإجراءات اتخذتها الشركة مع بطاريات الهواتف القديمة، لحماية مكونات البطارية والتغلب على نفاذ طاقتها، كما استهدفت أيضاً إطالة مدة عمل الهاتف لأطول فترة ممكنة.

#### ج- أسلوب إنكار خطورة الوضع:

أكدت الشركة في البيان الإعلامي الذي تقدمت به لعملائها بأن هناك سوء فهم كبير لهذه المسألة، وأن هذا الأمر الفني يتعلق بالعمر الافتراضي للبطاريات، مما اضطر الشركة لمحاولة إصلاح ذلك عبر خفض الكفاءة من خلال تحديثات أنظمة التشغيل، وشدت على أنها لم ولن تتعمد تقصير عمر منتجاتها لدفع عملائها لترقية هواتفهم.

2- استراتيجية إعادة البناء: حاولت شركة (أبل) إعادة بناء الثقة مع عملائها من خلال اعتمادها على استراتيجية إعادة البناء والتي تم في إطارها الاستعانة بالأساليب التالية:

أ- أسلوب المعالجة واتخاذ الإجراءات التصحيحية: حاولت الشركة طمأنه عملائها، وأعلنت أنها ستراعي مخاوفهم وستتخذ إجراءات من شأنها استعادة ثقة مستخدمي هواتف الأيفون، وشدت على حرصها على تطبيق مبدأ الشفافية من خلال نشر كافة المعلومات أولاً بأول على موقعها الإلكتروني، مع توفير تحديث لأحد تطبيقاتها والذي يُمكن المستخدمين من التعرف على أداء البطارية ومدى تأثيرها على كفاءة الهاتف.

ب- أسلوب التعويض: استخدمت شركة (أبل) استراتيجية التعويض مع عملاءها المتضررين من الأزمة؛ حيث أعلنت الشركة تخفيض سعر استبدال بطاريات هواتفها (أيفون 6، وكافة الإصدارات الأقدم) من سعر (79 دولاراً إلى 29 دولاراً) مع بدايات عام 2018. ورغم هذه الإجراءات فقد شعر العملاء بالاستياء لعدم حل المشكلة بل على العكس فإن استبدال البطاريات سيحملهم تكلفة اقتصادية إضافية تقارب (30 دولاراً) في الوقت الذي تُقدر فيه تكلفة إنتاج الشركة للبطارية (10 دولارات) فقط؛ أي أن الشركة ستزيد من مبيعاتها وستحقق مكاسب من هذا الأمر.

### ثانياً: الاستراتيجيات الاتصالية الثانوية في الاستجابة للأزمة:

1- استراتيجية الدعم والمساندة: اعتمدت شركة (أبل) على استراتيجية الدعم والمساندة لإعادة بناء سمعتها واستعادة ثقة العملاء في منتجاتها، وفي إطار هذه الاستراتيجية تم الاستعانة بالأساليب التالية:

أ- التذكير بسمعة وأعمال المنظمة: ركزت شركة (أبل) من خلال نشرها الإعلامي على التذكير بتاريخ الشركة وبحرصها الدائم على دعم تجربة استخدام عملائها لمنتجات الشركة، وشدت على سعرها الدائم للحفاظ على ثقة عملائها وإطالة عمر المنتجات التي يستخدمونها لأطول فترة ممكنة، كما أكدت على التزامها الدائم بالتطوير المستمر لزيادة كفاءة وجود منتجاتها؛ وأن ثقة العملاء تمثل أولوية للشركة.

## مناقشة نتائج دراسات الحالة:

من التحليل المتعمق لدراسة حالة شركتي (سامسونج، وأبل)، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- تُعد استراتيجيتي المعلومات والحوار من أهم الاستراتيجيات الاتصالية الاستباقية في مرحلة ما قبل الأزمة، فهما بمثابة خط دفاع عن سمعة المنظمة وقت الأزمة، فمن الصعب بناء علاقات قوية مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر أولاً في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم قبل الأزمة. واستخدام هاتين الاستراتيجيتين بكفاءة عبر منصات التواصل الاجتماعي يساهم في التقليل من الأثر السلبي للأزمة على العملاء ويجعلهم أكثر تفهماً لموقف المنظمة وتجاوباً مع الإجراءات التي تتخذها، علاوة على دورها في الحد من النشر المضاد عن المنظمة في وسائل الإعلام وقت الأزمة. وفي هذا السياق أكدت خلصت دراسة (Ki & Nekmat, 2014) إلى وجود علاقة ارتباطية بين انغماس الشركات في الاتصالات ذات الاتجاهين مع جماهيرها المستهدفة قبل أوقات الأزمات، ورد فعل الجماهير نحو هذه الشركات وتقييمهم لأدائها وقت الأزمة.
- 2- اتسمت استجابة الشركتين بالتباطؤ، على الرغم من أن الأزمة التي مرت بكل منهما كانت متوقعة ومرتبطة بنشاطهما، مما يدل على عدم الاهتمام بإعداد وتجهيز سيناريوهات مسبقة للاستجابة، وهو أمر مستغرب بالنسبة لشركات تُصنع التكنولوجيا وتبيعها. ورغم أن أزمة شركة (سامسونج) حدثت قبل شركة (أبل) بثلاثة أشهر تقريباً، إلا أن (أبل) لم تستفد من تجربة منافستها، مما كان له انعكاساً سلبياً على زيادة حدة الأزمة واستياء العملاء من موقف الشركة. وفي هذا الإطار تشير دراسة (Fan et al., 2013) إلى أهمية سمة الاستباقية أوقات الأزمات لأنها أفضل حل لتجنب فقدان ولاء العميل، وعلى العكس فإن استراتيجيات رد الفعل تُعرض سمعة المنظمة ومركزها المالي للخطر.
- 3- في ظل انتشار استخدام الجمهور لشبكات التواصل الاجتماعي، أصبحت هذه الوسائل سلاحاً ذو حدين، لما لها من دور فاعل في بناء مجتمع مؤيد أو معارض للعلامات التجارية. ويتمثل الدور السلبي لهذه المنصات في كونها المحرك الأساسي لبداية أزمة الشركتين عينة الدراسة، فقد استخدمها العملاء للتعبير عن غضبهم واستياءهم من المنتجات المعيبة عبر تداول منشورات وفيديوهات، مما تسبب في تصاعد حدة الأزمة لدرجة وصولها للتقاضي كما حدث مع شركة (أبل). وعلى الجانب الآخر تمثلت إيجابياتها في رصد ردود أفعال العملاء والتفاعل معهم، إمدادهم بالمعلومات اللازمة بمضامين وأساليب متنوعة سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة، الأمر الذي ساعد الشركتين على احتواء الأزمة واستعادة الثقة. وهو ما أكدته دراسة (DiStaso et al., 2015) التي توصلت إلى أن استخدام المنظمات لاستراتيجية نشر المعلومات بكفاءة عبر منصات التواصل الاجتماعي يساهم في طمأنة الجمهور، وتجنب نشر الشائعات التي تضر بسمعتهما. ودراسة (Hegner, et al., 2016) التي أوضحت أن استراتيجية الحوار تُعد مفتاح تجاوز الأزمة وانحسارها، من خلال إدراك أهمية منصات الإعلام الاجتماعي كوسائل للتفاعل والتواصل بين المنظمة وأصحاب المصالح.
- 4- كان هناك تقارب في توظيف الشركتين لاستراتيجية الاعتراف في الاستجابة للأزمة مع نفي القصد والتعمد، حيث تم نشر اعتذار رسمي لاحتواء غضب العملاء المتضررين. بينما كان الاختلاف في مدى تحمل المسؤولية عن الأزمة؛ حيث أعلنت (سامسونج) مسئوليتها الكاملة عن مسببات الأزمة، بينما حاولت (أبل) نفي المسؤولية عنها وتبرير الأزمة بأنها نتيجة تقادم بطاريات الإصدارات القديمة من هواتف (أيفون). وفي هذا الشأن تشير دراسة (McDonald et al., 2010) إلى أن استراتيجية الاعتراف جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها الإيجابي على ردود أفعال أصحاب المصالح بصرف النظر عن سبب الأزمة وذلك إذا تم استخدامها في الوقت المناسب واقتربت باستخدام استراتيجية التوضيح أو إعلان تحمل المسؤولية؛ فهي تخفف من حدة الشعور بالغضب وتزيد من درجة التعاطف مع المنظمة. أما دراسة (Hegner et al., 2016) فقد خلصت إلى إنكار الشركة لمسئوليتها عن الأزمة ومحاولاتها لإلقاء اللوم على أطراف أخرى يرسخ لدى الرأي العام حقيقة أن الشركة لا تضع سلامة المستهلكين كأهم أولوياتها، بل تضع سمعتها ومصالحها في المقدمة.
- 5- أخفقت الشركتين بتأخرهما في نشر الاعتذار؛ الأمر الذي نتج عنه خسائر مادية ومعنوية؛ ومن أبرز الخسائر

المادية: ضعف إقبال العملاء على شراء المنتجات محل الأزمة، انخفاض حجم المبيعات عالمياً، بالإضافة إلى انخفاض أسهمها في البورصة. أما الخسارة المعنوية فقد تمثلت في: تأثر سمعة الشركتين من الأزمة، وانخفاض ثقة العملاء في منتجاتهما. وتجدر الإشارة إلى أن سبب تأخر الاعتذار كان مختلف في الشركتين؛ فقد تأخرت (سامسونج) بسبب اختبارات فحص المنتج للتأكد من المشكلة، بينما لم يكن هناك مبرر واضح لتأخر (أبل)، مما تسبب في زيادة غضب واستياء العملاء، ورفع بعضهم دعاوى قضائية ضد الشركة. وفي هذا الإطار أوضحت دراسة (Coombs & Holladay, 2010) أهمية التواصل الفوري مع أصحاب المصالح أوقات الأزمات؛ لأن عامل الوقت يكون بالغ الأهمية في تلك الأوقات الحرجة، لذا يوصي الخبراء بأهمية سرعة نشر رسالة الاستجابة الأولية للأزمة خلال ساعة واحدة أو أقل بعد حدوثها، وتُعد الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي من أهم الوسائل في تحقيق هذا الهدف بفاعلية. أما دراسة (2012) (Byrd) فقد أشارت إلى أن استراتيجيتي: الاعتذار، وإظهار الامتنان للجمهور المستهدف لدعمه للشركة وقت الأزمة، تساهمان في احتواء غضب العملاء، وتزيدياً من فرص استمرار ولائهم للشركة.

6- استخدمت الشركتان استراتيجيتي التهوين كخطوة ثانية لاستجابتهما للأزمة بعد تقديم الاعتذار، وإن تباين أسلوب استخدامها؛ فقد استخدمتها (سامسونج) عبر إظهار محدودية عدد الأجهزة المعيبة مقارنة بحجم إنتاجها (35 جهاز فقط من فئة Note7)، إلا أن هذا التصريح لم يلق قبولاً لدى الرأي العام ولم يساهم في احتواء الأزمة، بل على العكس زاد من استياء العملاء، مما دفع الشركة لتغيير استراتيجيتها إلى استراتيجية إعادة البناء لاحتواء غضبهم. أما شركة (أبل) فقد استخدمت استراتيجيتي التهوين عندما حاولت إقناع عملائها أن سبب الأزمة هو أمر فني غير متعمد؛ لكن الأمر انعكس سلباً على العملاء الذين رفضوا قبول فكرة أن تقع شركة كبيرة مثل (أبل) في هذه الخطأ. وفي هذا الإطار تشير دراسة (Sweetser & Kelleher, 2016) إلى أن استراتيجيات الإنكار والتبرير والتهوين والتي تستخدمها المنظمات بهدف تقليل حجم مسئوليتها عن الأزمة، تخلق ردود فعل سلبية لدى أصحاب المصالح وتعمق مشاعر الغضب والاستياء لديهم؛ ومن ثم لا يجب استخدام هذه الاستراتيجيات إلا عندما تستطيع المنظمة تقديم أدلة على عدم صلتها بالأزمة.

7- تبنت (سامسونج) استراتيجية إعادة البناء من خلال اعتمادها على أسلوب المعالجة والتصحيح لاحتواء مخاوف وغضب الرأي العام من مخاطر جهاز (Note 7)؛ حيث أعلنت استعانتها بمستشارين وخبراء لإجراء اختبارات على الجهاز للتحقق من العيوب الفنية به، ثم أعلنت سحبها للمنتج؛ وتأكيداً على اتخاذ إجراءات تصحيحية من شأنها زيادة جودة وكفاءة كل منتجاتها لضمان سلامة مستخدميها. ويلاحظ هنا أن اعتماد الشركة على هذه الاستراتيجية يُعد بمثابة اعتذاراً عملياً لعملائها عن الضرر الذي لحق بهم جراء الأزمة، من منطلق أن أداء الشركات يجب أن يعتمد على الأفعال وليس الأقوال فقط - فالاعتذار وحده لا يكفي لحل الأزمة - لذا فإن التطبيق العملي بالإجراءات التصحيحية هو السبيل لاحتواء قلق وغضب العملاء المتضررين. وفي هذا الإطار أكدت دراسة (سالم، 2011) على ضرورة استخدام استراتيجية الاعتذار في الأزمات التي تكون مسئولية المنظمة عنها واضحة، على أن تقترن باستراتيجية التصحيح والمعالجة وإزالة الخطر المحتمل للمنتج من السوق. وفي المقابل لوحظ اكتفاء شركة (أبل) بإعلانها إجراءات محدودة للتصحيح تتمثل في تحديث تطبيق يساعد العملاء في متابعة مدى كفاءة بطارياتهم؛ وربما يرجع ذلك لأن الشركة لم تر أن هناك مخاطر كبيرة على عملاءها المتضررين - باستثناء الأعباء المادية - وبناء عليه ركزت الشركة على المرحلة التالية للتصحيح، والتي تمثلت في تبني استراتيجية التعويض.

8- اعتمدت شركة سامسونج في استراتيجية التصحيح على عدة إجراءات كان منها وقف إنتاج (هاتف Note 7) واسترجاع الأجهزة المعيبة مؤكدة على أن أولوياتها هي سلامة العملاء، وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية كلفت الشركة خسائر كبيرة وأثرت بالسلب على أسهمها في البورصة، إلا أنها كانت خطوة ضرورية وناجحة في استعادة ثقة العملاء والحفاظ على ولائهم. وهو ما يتفق مع دراسة (Laufer & Jung, 2010) التي خلصت إلى أن رسائل استرجاع المنتج تلقى استجابة إيجابية من الجمهور إذا أدرك أن هدف المنظمة وشاغلها الأول من عمليات استرجاع المنتج هو أمان المستهلك وسلامته، وليس فقط رغبتها في إنقاذ سمعتها.



- 9- تشابهت استجابة الشركتان في توظيف استراتيجية تعويض العملاء المتضررين، من خلال أسلوب التعويض عبر «العروض الترويجية»، حيث قامت (سامسونج) بدعوة عملائها للترقية للإصدار الأحدث واستبدال المنتج المعيب، كما منحتهم قسائم شرائية مجانية. بينما اقتصر تعويض (أبل) على عرض ترويجي يتضمن تخفيضاً في أسعار بطارياتها الجديدة، مما أثار استياء العملاء المتضررين حيث لم يكن التعويض مرضياً لهم، ولم يُلبي توقعاتهم من الشركة. ويلاحظ هنا أن حجم التعويض في الشركتين مرتبط بحجم وتأثير الأزمة وحجم الضرر الذي لحق بالمستخدمين، ومن ثم كان تعويض (أبل) محدوداً لمحدودية الضرر على العملاء على عكس (سامسونج) حيث كان الضرر أكبر نسبياً. وفي هذا السياق خلصت دراسة (Muralidharan et al., 2011) التي أشارت إلى أن استخدام استراتيجية دعم المتضررين من الأزمة وتعويضهم مادياً والتضامن معهم وجدانياً، يعكس تفهم المنظمة لغضب واستياء أصحاب المصالح، وأنهم يمثلون لديها أولوية حتى في أوقات الأزمات، مما يخلق لديهم انطباعات إيجابية نحو المنظمة.
- 10- استعانت شركة (سامسونج) بشبكات التواصل الاجتماعي في توعية و تثقيف الجمهور من خلال نشر فيديوهات و(انفوجرافيك) توعوي يوضح كيفية حفاظ العملاء على عمر بطارية هواتفهم، بالإضافة لنشر إرشادات سلامة ومحاذير الاستخدام، بينما لم تهتم شركة (أبل) بهذا الجانب واكتفت بإعلانها تحديث تطبيق يساعد المستخدمين على متابعة أداء بطاريات هواتفهم. وفي هذا الإطار خلصت دراسة (عبد اللاه، 2014) إلى أن الأزمات تخلق الحاجة للمعرفة والمعلومات، وتوفير هذه المعلومات يخفف من حالة عدم اليقين عند الجمهور ويقلل من فرص انتشار الشائعات، ويزيد من مصداقية المنظمة وفرص نجاحها في تجاوز الأزمة في حال وقوعها.
- 11- استخدمت الشركتين استراتيجيات استعادة الصورة من خلال تركيزهم على تذكير الجمهور بسمعة المنظمة وتاريخها والتجربة الإيجابية لهم معها. وكانت (سامسونج) الأكثر تركيزاً على توظيف هذه الاستراتيجية وفق رؤية واضحة تعتمد على استعادة بناء السمعة بعد فترة انحسار الأزمة، من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب الاتصالية مثل: الرعاية (رعاية حفل توزيع جوائز الأوسكار)، الإعلانات التي تؤكد على مفهوم الجودة التي يستحقها عملاء سامسونج، نشر فيديوهات عبر اليوتيوب والفيسبوك، لآراء وتجارب بعض عملاء سامسونج دعماً للشركة والتعبير عن ولائهم لها عبر (الهاشتاج) الذي أطلقته الشركة، أما (أبل) فقد اکتفت بإطلاق حملة إعلانية لإصدارها الجديد.
- 12- بشكل عام، لوحظ أن اختلاف نوع الأزمة بين الشركتين من حيث حجم الأزمة ومدى خطورة تأثيرها، كان عاملاً مؤثراً في اختيار الشركتين لاستراتيجيات الاستجابة؛ حيث كانت درجة خطورة الأزمة في شركة (سامسونج) أكبر من شركة (أبل). فأزمة (سامسونج) تؤثر على صحة وسلامة المستخدمين، بينما أزمة (أبل) يترتب عليها ضرراً اقتصادياً فقط، ومن ثم كانت الجهود الاتصالية لشركة (سامسونج) أكثر تنوعاً واتساعاً بهدف تخطي الأزمة، كما كثفت من أساليبها الاتصالية والتسويقية في مرحلة ما بعد الأزمة لاستعادة علاقتها بالعملاء، واستعادة سمعتها وصورتها الإيجابية لديهم.

### مقترحات الدراسة:

- بعد استعراض أهم نتائج دراسة حالة شركتي (سامسونج، وأبل)، يمكن تقديم بعض المقترحات التي من شأنها مساعدة الممارسين ومتخذي القرار في منظمات الأعمال والجهات المعنية على إدارة اتصالات الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي بفاعلية وكفاءة، ومن أبرز هذه المقترحات:
- 1- ضرورة اهتمام المنظمات بتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة، والاستفادة من خصائصها التفاعلية في خلق مجتمع وبيئة مُحفزة على التفاعل مع مختلف فئات أصحاب المصالح، توطيد العلاقة بهم، توعيتهم و تثقيفهم عن كل ما يتعلق بمنتجاتها، رصد تعليقاتهم واستفساراتهم وسرعة الرد عليها، مواكبة الأحداث التي تمهمم والتفاعل معها، علاوة على الاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم وتوظيفها في تطوير سياسة المنظمة ومنتجاتها؛ فهذه الممارسات تُعد بمثابة خط دفاع عن سمعة ومصداقية المنظمة وقت الأزمة.



2- أهمية إنشاء مركز إعلامي بالمنظمات لإدارة اتصالات الأزمة وبخاصة عبر شبكات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى مراعاة ما يلي:

- توظيف هذه الوسائل للاستشعار المبكر للأزمة من خلال رصد ومراقبة المحتوى المنشور من قبل أصحاب المصالح والجماهير المستهدفة، وتحليل اتجاهاتهم نحو المنظمة وصورتها الذهنية لديهم، ورأيهم في منتجاتها وجودة الخدمة المقدمة لهم؛ حتى تستطيع المنظمة تحليل المخاطر المحتملة وإعداد سيناريوهات مختلفة للاستجابة لها، والتعامل مع المشكلات في مهدها قبل أن تتحول إلى أزمة. علاوة على تحليل أزمات المنافسين ورصد إيجابيات وسلبيات ممارستهم الاتصالية في إدارة الأزمة؛ لأن ذلك يُجنب المنظمة التعرض لأزمات مماثلة، ويساعدها على تدارك أي خطأ واتخاذ التدابير العلاجية المناسبة.

- الاستباقية وسرعة النشر والتعقيب على ما يثار بشأن الأزمة التي تعرضت لها المنظمة أولاً بأول، مع مراعاة الدقة والمصداقية.

- ألا تكون اعتبارات المنافسة دافعاً للتسرع في نشر معلومات غير مؤكدة؛ لأن ذلك سيُضعف موقف المنظمة ويُزيد من حدة الأزمة.

- التكامل بين مضمون ما يُنشر في الإعلام التقليدي وشبكات التواصل الاجتماعي، من حيث أهداف الرسائل ومضمونها وتوقيتاتها، حتى لا يحدث تضارب أو تناقض يؤدي إلى انتشار الشائعات.

- مراعاة دورية واستمرارية النشر، وتحديث المعلومات وفقاً لتطورات الموقف؛ فالنشر على فترات متباعدة يسبب ارتباك للرأي العام، ويُزيد مخاوفهم وغضبهم تجاه المنظمة.

- الاستعانة بالوسائل المتعددة لتقديم المعلومات لأصحاب المصالح بالصوت والصورة والرسوم المتحركة وملفات الفيديو، والروابط الأخرى التي تُمكن المستخدمين من الاستزادة من المعلومات الموثقة حول الأزمة.

- إطلاق قناة ومنصة خاصة بنشر المعلومات والتقارير المتعلقة بالأزمة على شبكات التواصل الاجتماعي، بجانب الصفحات الرسمية للمنظمة وربطها بموقعها الإلكتروني.

- توظيف خاصية (الهشتاج) لتمكين الجمهور من متابعة كافة التطورات حول الأزمة، وحتى تتمكن المنظمة من رصد ردود أفعالهم تجاه استجابتها الاتصالية.

- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة على مدار الساعة، وتفنيد الأكاذيب والشائعات بمعلومات موثقة يتم نشرها بالمنصات الاجتماعية للمنظمة، فسرعة الاستجابة ستحد من انتشار الشائعات وتقلل تأثيرها السلبي.

- الاستفادة من التطبيقات الإلكترونية الذكية وتوظيفها بفعالية ضمن الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة وقت الأزمة؛ للاستفادة من ميزة التفاعل والسرعة والتنوع في نشر المحتوى، وربطه بمنصات التواصل الاجتماعي.

- في مرحلة ما قبل الأزمة يجب مراعاة توطيد العلاقات بعدد من المدونين والمؤثرين (Influencers & bloggers) على شبكات التواصل الاجتماعي، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على دعمهم للمنظمة أثناء وبعد انحسار الأزمة.

3- الاستفادة من منصات المنظمة على شبكات التواصل الاجتماعي في توظيف استراتيجيات اتصالات الأزمة بكفاءة وفعالية، وذلك كما يلي:

- استراتيجية المعلومات: على المنظمات مراعاة مسؤوليتها المجتمعية عبر نشر المعلومات، والتوعية المستمرة للعملاء بكيفية الاستخدام الآمن للمنتجات وبخاصة المنتجات التكنولوجية مرتفعة الانغماس - ومنها الهواتف الذكية - الأمر الذي يُسهم في تجنب الأزمات الناجمة عن سوء الاستخدام. كما يجب الاهتمام بالنشر وقت الأزمة لتوضيح دور العملاء في مواجهتها لضمان أمنهم وسلامتهم، أو لتخفيف الضرر عنهم؛ وفي هذا الإطار يُمكن الاستفادة من الرسوم التوضيحية (الأنفوجراف)، الفيديوهات، الروابط، وخاصية الهشتاج.

- استراتيجية الحوار: من خلال إشراك الجمهور بشكل آني في كل جديد وموافاته بكافة تطورات الموقف، وإطلاعه على الحقائق والتدبيرات الوقائية، بهدف السيطرة على الموقف وإدارة الرسائل الاتصالية بكفاءة وتحديد ماذا يقال ومتى، لتجنب انتشار الشائعات.

- استراتيجيتي الاعتذار والاعتراف: يجب مراعاة الشفافية من خلال سرعة نشر اعتذار المنظمة وبخاصة في حالة الأزمات التي تكون مسئولة عنها، على أن تقترن باستراتيجية التصحيح والمعالجة وإزالة الخطر المحتمل، من خلال إجراءات واضحة ومحددة بتوقيت زمني.
  - استراتيجية التهوين: يجب الحذر عند استخدام أسلوب التبرير لتهوين الأزمة إلا إذا كان لدى المنظمة كافة الأدلة والأسانيد التي تُدعم موقفها.
  - استراتيجية التصحيح: على المنظمة إعلام الجمهور وأصحاب المصالح بالإجراءات التصحيحية والوقائية التي اتخذتها أثناء وبعد الأزمة، لأن ذلك سيُزيد من احترام العملاء لها، ويُحسن من صورتها أمام الرأي العام، ويُسهّم في إعادة بناء علاقات إيجابية معهم.
  - استراتيجية الدعم والمساندة من خلال التذكير بالجوانب الإيجابية: يجب أن تهتم المنظمة بتحفيز العملاء على التعبير عن ولائهم لها ودعمها، عبر نشر تغريدات وتعليقات المشاهير الذين يتمتعون بالمصداقية لدى الجمهور للتحديث نيابة عن المنظمة، ونشر رسائل تستشهد فيها بأراء عملائها الذين أعلنوا ولائهم وثقتهم فيها رغم الأزمة.
  - 4- ضرورة التزام المنظمات بمسئوليتها الأخلاقية وقت الأزمة، من خلال: اعترافها بمسئوليتها عن الأزمة، وتجنب إلقاء التهم بأطراف أخرى دون سند ودليل واضح، عدم تغليب مصلحتها على مصلحة عملائها، منح التعويضات للمتضررين بما يتناسب مع حجم الأزمة والضرر الناتج عنها؛ الأمر الذي يساهم في تحسين صورتها الذهنية، ويحد من غضب واستياء الرأي العام، مما ينعكس على سرعة احتواء الأزمة.
  - 5- يمكن للمنظمة تحويل أزمتهما لفرص مستقبلية عبر استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة؛ فالتعلم من الخطأ يُمكن أن يكون السبيل لتطوير جودة أنظمتها الداخلية أو استحداث سياسات وإجراءات جديدة من شأنها تحسين مستوى أدائها، وابتكار منتجات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء والمستهلكين.
  - 6- إنشاء مراكز حكومية ذات طابع خاص، بهدف رصد وتحليل ممارسات مؤسسات ومنظمات القطاع العام والخاص وقت الأزمات، وبالأخص استجاباتهم الاتصالية سواء أكانت إيجابية أم سلبية. ويُقترح أن تتركز أهم أدوار المركز فيما يلي:
  - إصدار تقارير دورية مطبوعة وإلكترونية عن عمل المركز وأنشطته المختلفة، وعن الممارسات الرائدة للمنظمات التي تعرضت لأزمات وتجاوزتها بنجاح، لتكون بمثابة دليل للشركات والمنظمات الأخرى في مجال إدارة اتصالات الأزمة.
  - تنظيم مؤتمرات وفعاليات محلية وإقليمية ودولية؛ ودعوة الأكاديميين والخبراء والممارسين وأصحاب التجارب العالمية في مجال إدارة اتصالات الأزمة، لإلقاء الضوء على أبرز وأنجح الممارسات وعوامل نجاحها؛ وتبادل المعرفة والخبرات في هذا المجال.
  - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لممارسي العلاقات العامة واتصالات الأزمة حول كيفية التعامل مع الأزمات وبخاصة عبر شبكات التواصل الاجتماعي، من حيث: قواعد الكتابة لهذه الوسائل، كيفية توظيف الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة وفقاً لنوع وحجم ونطاق الأزمة، آليات الرد على الشائعات، وأساليب احتواء غضب ومخاوف الرأي العام.
  - إصدار جائزة (المسئولية الاجتماعية وقت الأزمة)، وتُقدم لأفضل منظمة استطاعت تجاوز أزمتهما عبر أساليب ووسائل اتسمت بالشفافية والمسئولية ومراعاة أمن وسلامة عملائها والمجتمع ككل.
- والنموذج التالي يُمثل مقترح الدراسة لعملية إدارة اتصالات الأزمة بمراحلها الثلاث (قبل، وأثناء، وبعد انتهاء الأزمة). وفي إطاره تم تحديد الاستراتيجيات والأساليب والإجراءات التي يُقترح اتباعها باختلاف موقف ومسئولية المنظمة عن الأزمة؛ وبخاصة في حالة الأزمات الناجمة عن عيوب وأضرار المنتجات. وذلك حتى تتمكن المنظمة من تجاوز الأزمة بنجاح ودعم سمعتها وعلاقتها مع أصحاب المصالح، كما يتضح من الشكل التالي.**



## الخلاصة:

تُعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بفاعلية الاتصال داخل المؤسسات، فكفاءة الاتصال أوقات الأزمات يمكن أن يحول التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لتأكيد سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها، والعكس صحيح. وقد تزايدت هذه التحديات مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، فخصائص هذه الوسائل قدمت نمطاً جديداً للاتصال أوقات الأزمات، حيث أثرت على تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً. ولا شك أن الأزمات الناجمة عن الأضرار التي تسببها المنتجات تمثل أكثر أنواع الأزمات إضراراً بصورة المنظمة وسمعتها؛ وبالعلاقة مع أصحاب المصالح من الفئات المختلفة؛ فهي تؤثر على مبيعاتها وحصتها السوقية وتجعلها أكثر حساسية لأنشطة المنافسين في السوق. وتزداد حدة تأثيرات هذا النوع من الأزمات إذا كان مرتبطاً بمنتجات حيوية يستخدمها العملاء بشكل مباشر وبكثافة في حياتهم اليومية مثل المنتجات الإلكترونية كالهواتف الذكية وأجهزة الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية.

وتتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم اتصالات الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي من حيث المفهوم والأهمية، السمات، الاستراتيجيات، السلبيات، مع دراسة أهم مداخلها النظرية. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمدخل الكيفي في التحليل، من خلال التطبيق على شركتي (سامسونج، وأبل)، باعتبارهما من أهم وأكبر شركات إنتاج الهواتف الذكية في العالم. وفي إطار دراسة الحالة تم رصد وتحليل وتقييم الاستجابة الاتصالية للشركتين خلال أحدث الأزمات التي مرت بهما والمقارنة بينهما، من حيث الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة لهذه الأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة.

أما على المستوى التطبيقي؛ فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والدروس المستفادة بلورتها الباحثان في نموذج مقترح يوضح كيفية توظيف الاستراتيجيات والأساليب الاتصالية بكفاءة وفاعلية خلال مراحل الأزمة المختلفة، وذلك باختلاف موقف المنظمة من الأزمة؛ بهدف مساعدة المؤسسات والمنظمات على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية أوقات الأزمات، خاصة تلك الناجمة عن عيوب المنتجات، وذلك لتعزيز مصداقيتها ودعم سمعتها وعلاقتها مع أصحاب المصالح.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الحميدي، سليمان. (2010). «فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخضيرى، محسن أحمد. (2003). *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية*، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- العلاق، بشير (2009). *العلاقات العامة في الأزمات*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رضوان، أحمد فاروق. (مايو 2012). «استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة»، *المجلة العربية للإعلام والاتصال*، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد 8، ص ص: 159-214.
- سالم، شيماء السيد. (2011). «الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات»، *المجلة العربية للإدارة* «إصدار خاص، يناير 2011». القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- سالم، شيماء السيد. (2016). «دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث»، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة*، العدد 56- يوليو/ سبتمبر.
- شعبان، حمدي محمد. (2005). *الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث*، القاهرة: الشركة العربية المتحدة.
- شومان، محمد. (2002). *الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية*، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر.
- عبد اللاه، عزة عبد العزيز. (2014). «العوامل المؤثرة على نمو الشائعات على شبكات التواصل الاجتماعي وقت الأزمات في مصر»، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر (دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها)، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عجوة، علي؛ وكريمان فريد. (2005). *إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*، القاهرة: عالم الكتب.
- عدون، ناصر دادي. (2000). *الاتصال ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي*. ط 2. الجزائر: المؤسسة الجامعية.
- عليوة، السيد. (2007). *إدارة الوقت والأزمات والإدارة*. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2006). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، عوض أحمد. (2000). *الإدارة الاستراتيجية: أصول وأسس علمية*. القاهرة: دار جار الجامعية للنشر.
- مكاوي، حسن عماد. (2005). *الإعلام ومعالجة الأزمات*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Acar, A. and Y. Muraki. (2011). "Twitter for Crisis Communication: Lessons Learned from Japan's Tsunami Disaster", *International Journal of Web Based Communities*, Vol. 3, pp. 392-402.
- Alexander, D.E. (2014). "Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management", *Sci Eng Ethics*, Vol. 20, pp. 717-733.
- Argenti, P. and A. Saghablyan. (2017). "Reputation at Risk: The Social Responsibility of NGOs", *Corporate Reputation Review*, Vol. 20, Issue 2, pp.1-26.
- Barton, L. (1998). *Crisis in Organizations: Managing and Communications in the Heat of Chaos*. Cincinnati, State of Ohio: South- Western Publishing Company, 2<sup>nd</sup> Ed., p. 7.



- Byrd, S. (2012). "Hi Fans! Tell Us Your Story! Cooperating a Stewardship-based Social Media Strategy to Maintain Brand Reputation during a Crisis", *Corporate Communications, An International Journal*, Vol. 17, pp.241-254.
- Chewning, L. (2015). "Multiple Voices and Multiple Media: Co-constructing BP's Crisis Response", *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 72–79.
- Coombs, T. and S. Holladay. (2007). "The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Effect Behavioral Intentions", *Journal of Communication Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 300–312.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 2<sup>nd</sup>. Ed., SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning: Managing & Responding*. Sage Publications Inc., USA.
- Coombs, W. T. and S. J. Holladay. (2002). "Helping Crisis Managers Protect Theory", *Management Communication Quarterly*, 16, pp.165-186.
- DiStasoa, M.; M. Vafeiadisb and C. Amaral. (2015). "Managing a Health Crisis on Facebook: How the Response Strategies of Apology, Sympathy, and Information Influence Public Relations", *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 222–231.
- Fan, D.; D. Geddes and F. Flory.(2013). "The Toyota Recall Crisis: Media Impact on Toyota's Corporate Brand Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, Issue 2, pp. 99–117.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 3<sup>rd</sup>. Ed, Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Freberg, K.; K. Saling; K. Vidoloff and G. Eosco. (2013). "Using Value Modeling to Evaluate Social Media Messages: The Case of Hurricane Irene", *Public Relations Review*, Vol. 39, pp. 185–192.
- Getchell, M. and T. Sellnow. (2016). "A Network Analysis of Official Twitter Accounts during the West Virginia Water Crisis", *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 597-606.
- Grahama, M.; E. Averyb and S. Park. (2015). "The Role of Social Media in Local Government Crisis Communications", *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 386–394.
- Grappi, S. and S. Romani. (2015). "Company Post-crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 27, Iss. 1, pp. 22-45.
- Heerde, V. and H. Dekimpe. (2007). "The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness", *Marketing Science*, 26 (2), pp. 230–245.
- Hegner, S.; A. Beldad and A. Kraesgenberg. (2016). "The Impact of Crisis Response Strategy, Crisis Type, and Corporate Social Responsibility on Post-crisis Consumer Trust and Purchase Intention", *Corporate Reputation Review*, Vol. 19, Issue 4, pp. 357–370.
- Huang, Y. H. and Others. (2005). "Crisis Communicative Strategies in Taiwan: Category, Continuum, and Cultural implication", *Public Relations Review*, Vol. 31 , Iss. 2, pp. 229- 238.
- Jin, Y.; B. Liu and L. Austin. (2014). "Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses", *Communication Research*, Vol. 41, No.1, pp. 74–94.
- Kelleher, T. (2009). "Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication", *Journal of Communication*, Vol. 59, No. 1, pp. 172–188.
- Ki, E. and E. Nekmat. (2014). "Situational Crisis Communication and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 Companies", *Computers in Human Behavior*, Vol. 35, PP. 140-147.

- Kronborg, K. V. (2017). "**Transparency on Corporate Websites and Social Media during Crises**", Online at: [www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1114967/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1114967/FULLTEXT01.pdf)
- Laufer, D. and J. M. Jung. (2010). "Incorporating Regulatory Focus Theory in Product Recall Communications to Increase Compliance with a Product Recall", *Public Relations Review*, Vol. 36, pp. 147–151.
- Laufer, D. and W. T. Coombs. (2006). "How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis: The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues", *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 379—385.
- Li, S.; S. Liu and M. Xian. (2018). "The Influence of Media News Frame on Consumer's Brand Attitudes in the Context of Product-harm Crisis, Wuhan International Conference on e-Business", *WHICEB 2018 Proceedings*, available at: <http://aisel.aisnet.org/whiceb2018/28>
- Lukaszewski, J. E. (1999). "Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis and Planning Model", *Ragan's Communications Journal*, January/ February, [www.e911.com/monos/A001.html](http://www.e911.com/monos/A001.html)
- Maresh-Fuehrer, M. and R. Smith. (2016). "Social Media Mapping Innovations for Crisis Prevention, Response, and Evaluation", *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 620-629.
- McDonald, L. M.; Sparks and B. A. Ian Glendon. (2010). "Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes", *Public Relations Review*, Vol. 36, pp. 263–271.
- Muralidharan, S. and Others. (2011). "The Gulf Coast Oil Spill: Extending the Theory of Image Restoration Discourse to the Realm of Social Media and beyond Petroleum", *Public Relations Review*, Vol. 37, pp. 226-232.
- Natalie A. Brown and Andrew C. Billings. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites *Public Relations Review*, Vol. 39, Issue 1, pp. 74–81.
- Ott, L. and P. Theunissen. (2015). "Reputations at Risk: Engagement During Social Media Crises", *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 97–102.
- Pongpaew, W.; M. Speece and L. Tiangsoongnern. (2017). "Social Presence and Customer Brand on Facebook Brand Pages", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26, Iss. 3.
- Souiden, N. and F. Pons. (2009). "Product Recall Crisis Management: The Impact on Manufacturer's Image, Consumer Loyalty and Purchase Intention", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18, Iss. 2, pp. 106-114.
- Standop, D. and G. Grunwald. (2009). "How to Solve Product-Harm Crises in Retailing: Empirical Insights from Service Recovery and Negative Publicity Research", *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 37 No. 11, pp. 915-932.
- Sweetser, K. D. and T. Kelleher. (2016). "Communicated Commitment and Conversational Voice: Abbreviated Measures of Communicative Strategies for Maintaining Organization-Public Relationships", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 28, Iss. 5, pp. 217-231.
- Taylor, M. and D. C. Perry. (2005). "Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 31, pp. 209- 217.
- Ward, C. (2011). "Social Media and Crisis Communication: Are Organizations Using Social Media in times of Crisis", *Master's Thesis*, (India: Ball State University, Muncie, Indiana, p.4.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research – Design and Method*. 3<sup>rd</sup> Ed., Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Zhang, B.; J. Veijalainen and D. Kotkov. (2017). "**Samsung and Volkswagen Crisis Communication in Facebook and Twitter: A Comparative Study**", Online at: [https://www.researchgate.net/publication/317280441\\_Samsung\\_and\\_Volkswagen\\_Crisis\\_Communication\\_in\\_Facebook\\_and\\_Twitter\\_A\\_Comparative\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/317280441_Samsung_and_Volkswagen_Crisis_Communication_in_Facebook_and_Twitter_A_Comparative_Study)

- Zhu, L.; D. Anagondahalli and A. Zhang. (2017). "Social Media and Culture in Crisis Communication: McDonald's and KFC Crises Management in China", *Public Relations Review*, Online at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811115301594>

### ثالثاً: التقارير:

- Fenech, S. (17-10-2017), *Inside Look at How Samsung Handled the Note7 Crisis and Regained Customer Trust*. Online at: [www.techguide.com.au/news/inside-look-samsung-handled-note7-crisis-regained-customer-trust](http://www.techguide.com.au/news/inside-look-samsung-handled-note7-crisis-regained-customer-trust)
- Herald, T.K., (8-11-2016). *Samsung Runs Apology ad Over Galaxy Note 7*. Recall Online at: <http://www.koreaherald.com/view.php2ud=20161108000116>
- Maheshwari, S. (11-10-2016). *Samsung's Response to Galaxy Note 7 Crisis Draws Criticism*. Online at: <https://www.nytimes.com/2016/10/12/business/media/samsungs-passive-response-to-note-7s-overheating-problem-draws-criticism.html>

### رابعاً: مواقع إلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لشركة (سامسونج)، متاح على: [https://www.samsung.com/ae\\_ar/aboutsamsung/sustainability/facts-and-figures/society/](https://www.samsung.com/ae_ar/aboutsamsung/sustainability/facts-and-figures/society/)
- الموقع الإلكتروني لشركة (أبل)، متاح على: <https://www.apple.com>
- موقع تصنيف العلامات التجارية لعام 2018، متاح على: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
- التقرير السنوي لشركة أبل لعام 2017، متاح على: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ\\_AAPL\\_2017.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AAPL_2017.pdf)
- حواس، مؤنس. (2018)، بالأرقام. كم بلغت أرباح أبل من هواتف أيفون منذ عام 2008؟، *اليوم السابع*، بتاريخ: 2018/8/6، متاح على: <https://www.youm7.com/story/2018/8/6/>
- صحيفة الجارديان، بتاريخ: 21 ديسمبر 2017، متاح على: <https://www.theguardian.com/technology/2017/dec/21/apple-admits-slowng-older-iphones-because-of-flagging-batteries>
- الإمارات اليوم، محاكمة شركة (أبل) بعد الاعتراف بخطئها، بتاريخ: 24 ديسمبر 2017، متاح على: <https://www.emaratalyoum.com/online/2017-12-24-1.1055456>
- كامل، عمر. (2017). *تقرير تلفزيوني لقناة الجزيرة*، بتاريخ: 29 ديسمبر، متاح على يوتيوب على: <https://www.youtube.com/watch?v=bs21gq5Bfhg>
- Nusca, A. (2017). *Fortune Website*, December 29, Available at: <http://fortune.com/2017/12/28/apple-iphone-battery-apology>
- مجلة أمنای، أزمة أسهم أبل وسقوطها من عرش الأكثر قيمة في العالم، متاح على: <https://www.amnaymag.com>
- موقع بي بي سي (عربي). (2018). *ارتفاع أرباح أبل رغم انخفاض مبيعات آي فون إكس*، بتاريخ: 2018/2/2، متاح على: <http://www.bbc.com/arabic/science-and-tech-42913313>

## Communication Strategies of Product-Harm Crises via Social Media: Case studies on Samsung and Apple

**Prof. Shaymaa Al-Said Salem**

Mass Communication Department Faculty of Arts – Helwan University  
Faculty of Mass Communication  
Ajman University

**Dr. Dina Elkhattat**

Mass communication Department Faculty of Arts – Ain Shams University  
Faculty of Mass Communication  
Ajman University

### ABSTRACT

*Facing crises is one of the critical challenges for any organization, and most of these crises related to the efficiency and effectiveness of its internal and external communication. Nowadays, the challenges increased with the broad use of social media, which provide a new pattern of communication, with its interactive characteristics. In this context, the study examines the communication strategies of the product-harm crises via social media to shed light on its positive and negative sides during times of crisis.*

*The purpose of this study is to shed light on the concept of crisis communication through social networks in terms of concept, importance, characteristics, strategies, negatives, and the most important theoretical approaches. The study is based qualitative approach in the analysis, by reviewing two case studies (Apple and Samsung), they are the leading companies in manufacturing smartphones worldwide, and they faced Product-Harm Crises recently. The analysis focused on their communication responses and practices via social media.*

*The results showed that social media changed the landscape of crisis communication. Therefore, organizations no longer have a choice about whether to integrate social media into crisis communication; the only choice is how to do so. Moreover, the findings indicated that the severity of Product-Harm Crises might increase according to the type of products, and the degree of its importance among customers, and to what extent these products related to their security, as the case of smartphones.*

*In this context, the researchers developed a model in an attempt to conclude a set of lessons learned from the review of the theoretical framework and case studies. The model is explaining how to use communications strategies in line with the organization's position on the crisis, as well as the recommended methods and procedures, especially in Product-Harm Crises.*

**Keywords:** *Crisis Communication – Social Media Networks – Product-Harm Crises - Electronics Companies.*

