



بحث بعنوان : إدارة اتصال الازمات في الفضاء الرقمي - دراسة ازمة تويوتا للسيارات  
أعداد الباحثة د.وهيبة بوزيفي

**Research entitled: Crisis Communication Management in the Digital Space - Study of the  
Toyota Motor Crisis**

**Researcher preparation Dr. Wahiba Bozifi**

**الارسل : 2019-12-1 2019-12-30 القبول :**

**Abstract :**

This research paper aims to study how to employment the digital space which we mean it the Internet and social media as new means of communication and interactive multimedia in crisis communication management . For that we choose to show the experience of Toyota Motor Company in use this space to communicate with its external audiences

and how it managed the crisis which suffered in end of 2009 and beginning of 2010 .

Our study concluded that the responsible of crisis communication management at Toyota Company firstly used the website and email to follow the development of the crisis, then offered the opportunity to customers of Toyota for direct dialogue ( chat ) , Who also managed to communicate with them through many pages on various social media , especially Face book, Twitter and YouTube.

**ملخص البحث :**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إثارة قضية توظيف الفضاء الرقمي وتقصده به شبكة الانترنت و تطبيقاتها الخاصة بالجيل الثاني والمتمثلة في مواقع التواصل الاجتماعي كوسائل اتصال جديدة و تفاعلية فورية متعددة الاستعمالات في عملية اتصال الازمات؛ وذلك من خلال استعراض تجربة شركة تويوتا للسيارات في اعتمادها على اتصالاتها الرقمية مع جمهورها الخارجي عبر هذا الفضاء والكيفية التي أدارت بها أزماتها التي تعرضت لها نهاية عام 2009 و بداية 2010 .

وقد توصلت دراستنا إلى أن إدارة اتصال الازمات على مستوى شركة تويوتا وظفت أولا موقعها الالكتروني لمنابعة تطور الأزمة، مروراً بالبريد الالكتروني و فتحها المجال للحوار المباشر ( chat ) مع عملائها، ونهاية بإجراء اتصالاتها الرقمية معهم عبر صفحاتها على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي ونخص بالذكر

الفيسبوك ، وتويتر واليوتوب .

مقدمة

إن الأزمة ظاهرة متلازمة للإنسان، فالمتبع للتاريخ الانساني يوجد أنه شهد ومازال يشهد أزمات عديدة ومتنوعة سياسية، اقتصادية، اجتماعية... الخ سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي، وازدياد الأزمات وخطورتها في الوقت الراهن ظهرت وتطورت كذلك استراتيجيات وأساليب ووسائل مختلفة لمواجهة وإدارة هذه الازمات، بداية بوسائل الاتصال والإعلام التقليدية ونهاية بتوظيف الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة في عملية اتصال الأزمات، وذلك تماشياً مع طبيعة البيئة المجتمعية التي تتميز بالسرعة والتغيير المتلاحق في مختلف المجالات ومنها مجال الاتصالات. ويقدر أهمية إدارة الأزمات واتصالها التي يعدها الباحثون جزء مهم من التخطيط والاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة والتعامل معها واحتوائها من خلال البحث عن أسبابها وطبيعتها والحلول المناسبة للخروج منها بأقل الأضرار، تؤدي كذلك الوسائل الموظفة (إذا احسن استعمالها) دوراً فعالاً في تحقيق هذه الأهداف.

ومن بين هذه الوسائل والتي لها علاقة مباشرة بموضوع ورقتنا البحثية نذكر وسائط الفضاء الرقمي وتقصدها المواقع الإلكترونية للمؤسسات على شبكة الإنترنت، البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي وبالتحديد الفيسبوك، تويتر واليوتيوب التي اثبتت قدرتها وتفوقها على وسائل الاتصال ووسائل الإعلام التقليدية في إدارة الازمات، وهذا نظراً لتزايد عدد مستخدميها حول العالم من جهة، والخصائص التي تتميز بها والخدمات التي تقدمها للأفراد والمؤسسات من جهة أخرى.

و بناء على ما تقدم تمحور اشكالية ورقتنا البحثية في السؤال الرئيس الآتي:

كيف وظفت شركة تويوتا للسيارات وسائط الفضاء الرقمي في عملية ادارة اتصال أزماتها لعام 2009 ؟

و للإجابة عن هذه الاشكالية فككناها الى الأسئلة الآتية:

- 1- فيما تكمن أهمية توظيف الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة في ادارة اتصال الأزمات؟
  - 2- ما مجالات استخدام وسائط الفضاء الرقمي في إدارة اتصال الازمات؟
  - 3- ما الاستراتيجية التي يجب اتباعها في ادارة الأزمات عبر الفضاء الرقمي؟
  - 4- ما التحديات التي تواجه ادارة اتصال الأزمات في هذا الفضاء؟
  - 5- ما أهم الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة التي استعانت بها شركة تويوتا في عملية ادارة اتصال أزماتها لعام 2010 ؟
- I. أهمية توظيف الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة في ادارة اتصال الأزمات :

تتحدد أهمية توظيف الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة في حاجة إدارة اتصال الأزمات لوسائل اتصال سريعة متزامنة تتوافق مع تطور مهارات وقدرات العديد من فئات الجمهور العامة والنوعية، ويمكن تلخيص عوامل أهمية الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لمواجهة الأزمات في النقاط الآتية :



أ- يؤدي الانترنت دورا بارزا في إيصال المعلومة الصحيحة للجمهور بشرائحه المختلفة سواء عبر المراسلات الالكترونية أو عبر النشر على موقع المؤسسة أو بواسطة النشرات الإخبارية الإلكترونية الدورية وغيرها.

ب- إذا كان من أهداف ووظائف العلاقات العامة العمل على مواجهة الأزمات قبل وقوعها فإن الانترنت يشارك في تحقيق هذا الأمر عبر المتابعة المستمرة لتوجهات وردود الفعل المحيطة بالمؤسسة.

ت- يساعد الانترنت بمخدراته المتعددة على إقامة علاقات جيدة ومتفاعلة مع وسائل الإعلام والصحافيين بوصفهم من بين الوسائل الأساسية التي تلجأ إليها ادارة اتصال الأزمات، إذ يعطي المؤسسة إمكانيات لا محدودة للتواصل الفوري وتوفير أي معلومات مطلوبة، بأشكال مختلفة سواء صور أو نصوص أو فيديو وغير ذلك.<sup>92</sup>

ومن وجهة نظرنا نضيف بعض الأسباب التي تلخص لها أهمية ادارة اتصال الأزمات عبر وسائط الفضاء الرقمي:

ث- تمكن الانترنت من التواصل في أثناء وقوع الازمة مع فئات متنوعة من جمهورها، بهدف تحسين صورتها الذهنية وسمعتها.

ج- إمكانية استخدام الانترنت بصورة فعالة في التقييم الفوري لردود فعل البيئة الداخلية والخارجية للأزمة من خلال استخدام أساليب الاستطلاع الالكتروني مثلا .

ح- يؤدي الانترنت بتطبيقاته المتعددة دورا مهما في تعريف ادارة اتصال الأزمات على اتجاهات وانطباعات الجمهور الخارجي حول الأزمة .

خ- خصائص الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة التي تتميز بالتفاعلية والفورية، سرعة الانتشار أو الشيوغ، متعددة الخدمات و الوسائط، فضلا عن أن البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية .

د- خصائص الازمة التي تتميز بالمفاجأة وقلة الوقت والارباك في صناعة القرار ومن ثم لإدارتها تحتاج الى وسائل اتصال سريعة في الحصول على المعلومات ونقل وتداولها، بالإضافة الى وسائل لها القدر الأكبر من التأثير، وهو ما تتميز به الوسائط الجديدة .

ذ- الخدمات التي تقدمها الوسائط الجديدة تساعد صناع القرار على البحث في أسرع وقت عن الحلول للخروج من الأزمة أو في الأقل التقليل من آثارها

ر- تصحيح الشائعات ورددها عن المؤسسة صاحبة الازمة.

<sup>92</sup> اسحاق ابراهيم عبد العزيز خالد . فاعلية الإنترنت كوسيلة للاتصال في العلاقات العامة ( دراسة تطبيقية على بعض الهيئات الحكومية بالسودان 2011 – 2012) . أطروحة دكتوراه في علوم الاتصال - علاقات عامة و اعلان - كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2012 ، ص 207 .



الجدير بالذكر أن هناك مجموعة من النقاط التي يمكن مراعاتها عند تعامل المنظمة مع الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي عدّها الباحثون خيرت عياد وأحمد

فاروق، مثل استراتيجية ادارة الأزمات عبر هذه المواقع، وتمثل في ما يلي<sup>93</sup>:

- 1- عدّ وسائل التواصل الاجتماعي أدوات بالغة الفعالية للتعريف بالأزمات والسماح بالبرد والتواصل السريع مع أصحاب الشأن .
- 2- الحرص على التواصل الصادق مع الناس، إذ يؤدي ذلك الى بناء الثقة.
- 3- مشاركة الآخرين في المعلومات فور الحصول عليها.
- 4- الاعتذار بسرعة وبشكل مناسب عن أي معلومات غير صحيحة مع تصويبها.
- 5- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوجيه الناس نحو المعلومات الأكثر تفصيلا.
- 6- استخدام ومراقبة الوسوم (hashtag)
- 7- الاخفاق في الرد بسرعة وفعالية يزيد من احتمال حدوث رد فعل سلبي تجاه الأزمة.

## II. مجالات استخدام وسائل الفضاء الرقمي في إدارة اتصال الازمات:

تمثل أهم مجالات استخدامات وسائل الفضاء الرقمي في إدارة اتصال الازمات في العناصر الآتية:

### أ- نشر المعلومات المتعلقة بالأزمة على الموقع الإلكتروني ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي :

يرى الباحث ياس خضير البياتي أن المواقع الإلكترونية للمنظمات تمثل أداة جوهرية وحيوية للاتصال بجمهور المنظمة والعالم الخارجي بشكل عام، كما تشارك في تكوين وعي بمنتجاتها ومن ثم تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها وتدعيم الولاء لعلامتها التجارية مما تشارك في بناء سمعة جيدة عنها، شريطة مراعاة الجوانب الفنية عند تصميم الموقع، ونشر كل المعلومات عن المنظمة وأنشطتها المختلفة و تحديثه باستمرار<sup>94</sup>.

ويكون ذلك من خلال عرض مختلف منتجاتها وخدماتها والمعلومات التي تريد نشرها، وإيصالها للجمهور بشكل دائم وعلى مدار الساعة، كما يمكن موقع المؤسسة على شبكة الانترنت من جمع المعلومات حول زبائنها، والتي تساعد على إمكانية تطوير المنتج وتقديم خدمات أفضل للتقرب أكثر من المستهلك وبناء علاقة طيبة معه، بالإضافة الى امكانية من حوارات مختلفة بينها وبين الزبائن من أجل تبادل المعلومات بين الطرفين وتقديم المعلومات التي يريدونها<sup>95</sup>.

وفي هذا الصدد توصلت العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت باستخدامات الانترنت في ادارة الأزمات الى أن الموقع الإلكتروني للمنظمات يشارك في مساعدتها في إدارة اتصالات الأزمة من خلال تقديمه معلومات فورية عن رد فعل المنظمة وجوانب معالجتها للأزمة، و يمثل توثيقا للبيانات الصحفية وتغطية

<sup>93</sup>خيرت عياد ، أحمد فاروق ، العلاقات العامة والاتصال المؤسسي عبر الانترنت ، ط 1 ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2015 ، ص 58

<sup>94</sup> ياس خضير البياتي ، الاتصال الرقمي أم صاعدة وأم مندهشة ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار البداية ، 2015 ، ص 231 .

<sup>95</sup> فاطمة حسين عواد ، الاتصال والاعلام التسويقي ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار أسامة ، 2011 ، ص ص 285-286 .



وسائل الاعلام لهذه الأزمة. ومن جهة تعبر وسائل التواصل الاجتماعي أداة فاعلة في إدارة الأزمات بالنسبة إلى المؤسسات والهيئات الحكومية. فمثلا تجد المدونات أكثر تأثيرا في تأطير التغطية الاعلامية للأزمات السياسية من الصحف، وهذا ما يجعل المدونات محممة للمؤسسات السياسية وقت الأزمات .<sup>96</sup> تصبح المعلومات ذات أهمية قصوى للجماهير في أثناء الأزمة. وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها، إذ يعدُّ الانطباع الأول الذي يأخذه الجمهور عن رد فعل المنظمة هو الأهم ، وعندما تأتي المعلومات من المنظمة يكون لها رد فعل ايجابي لدى جماهيرها .<sup>97</sup> و من جهة أخرى يتفق الباحثون على أن التطور الهائل في وسائل الاتصال وسرعة انتشار المعلومات يجعل من الصعوبة الحديث عن امكانية حجب المعلومات أو التحكم في الاعلان عنها، ومن ثم قد يكون من الأفضل في كثير من الأحيان أن تبادر الجهات التي وقعت في الأزمة بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها لأن هذا الإفصاح يساعد على خلق أرضية مشتركة مع جماهيرها تقوم على الثقة و المشاركة من جانب، كما يوفر قدرا ملائما من الدقة و الحيلولة دون تشويه هذه المعلومات من جانب أية أطراف أخرى يكون لها مصلحة في ذلك.<sup>98</sup> والاصطياد في المياه العكرة في أثناء الأزمة .

ومن هذا المنطلق تلجأ المؤسسات الى موقعها الالكتروني أو صفحاتها على شبكات التواصل الاجتماعي عند حدوث أزمة لتزويد الرأي العام بالمعلومات والأخبار أولا بأول، كون أن التجارب والدراسات أثبتت أن الجماهير يزيد اعتمادها على الوسائط الاعلامية والاتصالية الجديدة وقت حدوث الأزمات للحصول على المعلومات الكافية التي تساعد في معرفة ما يجري بالضبط واشباع حاجاتها في هذا السياق. و هذا ما سنوضحه في النموذج التطبيقي الذي اخترناه كحالة في ورقتنا البحثية.

وكمثال آخر عن توظيف وسائط الفضاء الرقمي وقت الأزمات نذكر أزمة مؤسسة الطيران الاماراتية التي حدثت عام 2016 ، عندما نشب حريق بأحد طائرتها بعد هبوطها بمطار دبي الدولي والتي كانت تحمل على متنها 282 مسافرا، بالإضافة إلى 18 شخصا من طاقمها. إذ كان أول تصريح وبيان اعلامي للقائمين على هذه المؤسسة حول هذه الأزمة عبر صفحتها على الفيسبوك مفاده " تؤكد طيران الامارات وقوع حادث في مطار دبي الدولي في 3 اوت 2016 في الساعة 12:45 مساء بحسب التوقيت المحلي ، سنطلعكم على تفاصيل الحادث فور توفرها. وفي هذه الأثناء نتمنى من الإعلاميين التواصل معنا على pr@emirates.com للاستفسارات.<sup>99</sup>

و جاء في منشور آخر نشرته في الصفحة نفسها تفاصيل الأزمة، كما تؤكد من خلاله عدم وجود وفيات بين الركاب وطاقم الطائرة، ومن جهة أخرى تعلم زبائنها بوجود تأخر في الرحلات نظرا للحادث. وصرح القائمون على ادارة اتصالات أزمة طيران الامارات عبر موقع الفيسبوك ما يلي: " ... وستكون المزيد من

<sup>96</sup> خيرت عياد ، أحمد فاروق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 91-92

<sup>97</sup> خيرت عياد ، أحمد فاروق ، نفس المرجع ، ص ص 36-37 .

<sup>98</sup> محمد محمد الأثني ، دور اعلام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات الأمنية ، ص 22 ، متوفر على الخط التالي :

.../.../repository.nauss.edu.sa/.../دور%20اعلام%20مواقعالتواصل%20...

تاريخ الزيارة : 2019/04/14 ، 18:48 .

<sup>99</sup> الصفحة الرسمية لطيران الامارات على موقع الفيسبوك ، متوفر على الخط التالي : <https://www.facebook.com/Emirates> ، تاريخ الزيارة : 2019/04/12 ، 20:00



المعلومات متاحة على موقع طيران الإمارات الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي. وتبقى أهم أولوياتنا في الوقت الراهن توفير الدعم اللازم للمعنيين

بالحدث ذويهم، وفعلت خطوط الهاتف الآتية.. لعائلات المعنيين.<sup>100</sup>

الشكل رقم (01) منشور طيران الامارات على صفحتها الفايسبوكية في أثناء الأزمة:



الشكل رقم (2) منشور آخر لطيران الامارات على صفحتها الفايسبوكية في أثناء الأزمة:



ب- الاتصال والتواصل مع الجمهور عبر البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة:



من الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت لمستخدميها خدمة البريد الالكتروني التي وظفتها العلاقات العامة في التواصل مع الجمهور الخارجي والتعريف بأخبار المؤسسة وخصائص منتجاتها، إضافة الى تدعيم علاقتها مع فئات نوعية مثل المستثمرين وحملة الأسهم، إلى جانب تحليل ما يصل إليها من رسائل الكترونية للتعرف إلى مشكلات العملاء وانطباعاتهم ومقترحاتهم.<sup>101</sup>

وفي سياق آخر تستخدم المنظمات وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل اليومي مع الجمهور وكذلك لإدارة حملاتها الاتصالية أو الأنشطة التي تقوم بها، وعندما تواجه المنظمة أزمة معينة فإن الجمهور يتوقع ردا فوريا و مباشرا منها ، و يساعد وجود وسائل التواصل الاجتماعي على تحقيق هذه الفورية في الاتصال مع الجمهور و التعامل معهم في أثناء الأزمة.<sup>102</sup>

ويمكن لإدارة اتصال الازمات استغلال إمكانية التراسل الالكتروني من خلال البريد الالكتروني واستخدامه كوسيلة اتصال شخصي سريعة لنقل المعلومات واستقبالها داخل المنظمة وخارجها .

و في هذا الصدد يعدُّ الباحثون أن عمل قسم الاتصالات بفريق ادارة الازمات الشريان الحقيقي والفعال في الخروج من الازمات وذلك من خلال تأمين الاتصالات الالكترونية مثل: البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت وتحقيق مستوى عال من التنسيق و الاتصالات الأفقية و الرأسية بين أعضاء الفريق والفريق والسلطة العليا والجهات المعنية بالأزمة كافة .<sup>103</sup>

و في سياق متصل تعدُّ القدرة على الاتصال بسرعة وفاعلية يأتي كعامل أساسي في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة، وفي هذا الاطار يجب على المنظمة أن تفتح خطوطا مباشرة مع جماهيرها الأساسية، فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها، يمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة.<sup>104</sup>

ت- **متابعة ما ينشر في وسائل الاعلام:** تحرص جميع المنظمات بمختلف توجهاتها ومجال عملها على التعرف إلى ما ينشر عنها في وسائل الاعلام المختلفة، وكان لظهور الانترنت وامتلاك المنظمات لمواقع الكترونية خاصة بها دور مهم في تدعيم قدرتها على متابعة كل ما ينشر عنها في وسائل الاعلام من أخبار أولا بأول و ذلك من خلال الاشتراك في هدمه وسائل الاعلام التي تقوم بإرسال الأخبار للمؤسسات عبر البريد الالكتروني بصورة فورية، وكذلك الاشتراك في قواعد بيانات ... وتزداد أهمية هذه الوظيفة للانترنت في أوقات الازمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، ففي تلك الأوقات يزداد اهتمام وسائل الاعلام بتطورات الأزمة وتسهى لمتابعتها ومعرفة ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟<sup>105</sup> كما أن متابعة ما ينشر في وسائل الاعلام يدعم قدرة المنظمة على الرد على أي شائعات تتعلق بأداء المنظمة وقت الازمات ولا يتيح الفرصة للمنافسين من تشويه صورتها أمام جمهورها أو التأثير في سمعتها.<sup>106</sup>

ث- **حماية الصورة الذهنية في أثناء الازمات:**

<sup>101</sup> ياس خضير البياتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 231 .

<sup>102</sup> خيرت عياد ، أحمد فاروق ، مرجع سبق ذكره ، ص 57-58 .

<sup>103</sup> علي هليل الرويلي ، إدارة الازمات استراتيجية المواجهة ، كلية العلوم الاستراتيجية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، ص 40-41 .

<sup>104</sup> خيرت عياد ، أحمد فاروق ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

<sup>105</sup> خيرت عياد ، أحمد فاروق ، نفس المرجع ، ص 36 .

<sup>106</sup> نفس المرجع ، ص 37 .



إن صورة المؤسسة تتأثر بثلاثة عوامل في أثناء الأزمات وهي: وضعية الصورة التي يحملها الناس عن المؤسسة، نوع الأزمة وحجمها، وحجم النغطية الإعلامية للأزمة. ولتجاوز الأزمة و الحفاظ على صورة المؤسسة لا بد من اتباع استراتيجية معينة تقوم أساسا على ثلاثة أفعال رئيسة وهي:

– الاستجابة الفورية في التواصل.

– الاجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية في الاعلام.

– وضع استراتيجية تواصلية مناسبة لإظهار الندم و انقاذ الصورة.<sup>107</sup>

لا تستطيع المؤسسات أن تعمل أو تحقق مصالحها أو تؤدي دورها على أحسن ما يكون إلا إذا كانت صورتها الذهنية لدى الجماهير حسنة وإيجابية، وإذا تحقق ذلك فعليا دعم وتأكيد تلك الصورة الحسنة والحفاظ عليها، أما إذا كان الامر عكس ذلك فهي بأمر الحاجة الى العلاقات العامة لتحسين صورتها ومحاولة اقناع الادارة بضرورة تغيير سياساتها وأفعالها.<sup>108</sup>

ولتحقيق هذه الأهداف يتحتم على المؤسسة توظيف الفضاء الرقمي كون أن وسائله الاتصالية تتميز بالاتصال الفوري مع الجمهور الخارجي أو الخارجي (بحسب البيئة التي حدثت فيها الأزم) وسرعة نشر المعلومات حول الأزمة، ومن ثم المحافظة على صورتها الذهنية التي كان يحملها الجمهور عنها قبل دخولها في الأزمة ومن ثم حماية المؤسسة صورتها الذهنية من التشويه والاساءة الى سمعتها .

### ج- تحسين الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة الواقعة في الأزمة :

إن نجاح الشركات والمؤسسات والمنظمات في العصر الحاضر مرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير ، وتشكيل صورة ذهنية ايجابية لنفسها، وتحسين سمعتها، والتأثير في الرأي العام، علما أن الصورة الذهنية التي يحملها تجاه المنظمة تعكس هوية المؤسسة كما يراها الجمهور.<sup>109</sup>

وعليه تبنت ادارة اتصال الأزمات استراتيجية اتصالية جديدة قائمة على توظيف شبكات التواصل الاجتماعي لتصحيح الصورة الذهنية للمؤسسة واستعادتها في حالة تعرضها لأزمة. وهي الاستراتيجية التي اعتمدت عليها العديد من المؤسسات في مختلف الدول لحل الأزمات التي وقعت فيها ومن بينها شركة تويوتا للسيارات - محل الدراسة -

و في هذا الصدد توصلت احدى الدراسات الى أن المواقع الالكترونية للمنظمات تشارك في حال توظيفها جيدا في تحسين الصورة الذهنية لها بعد الأزمات.<sup>110</sup>

### ح- إدارة الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي:

<sup>107</sup> سعاد خالبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي – أزمة الربيع العربي أمودنجا - ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الاسلامية و العلوم الإنسانية ، جامعة أحمد بن بلة وهران 01 ، 2016-2017 ، ص 116

<sup>108</sup> عبيدة صبطي ، كننوم مسعودي ، مدخل الى العلاقات العامة ، ط 1 ، الجزائر ، دار الخلدونية ، 2010 ، ص 28 .

<sup>109</sup> مراد خورشيد كامل ، الاتصال الجماهيري و الاعلام ( التطور - الخصائص - النظريات ) ، ط 1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 387 .

<sup>110</sup> خيرت عياد ، أحمد فاروق ، مرجع سبق ذكره . ص 92



للعلاقات العامة عدد كبير من الأدوار داخل المؤسسة، ولعل تعامل العلاقات العامة مع المشكلات وحرصها على تصحيح الأوضاع التي تسببها المشكلات من أهم الأدوار التي تقوم بها، بل يعد دورها في إدارة الأزمات والكوارث من أكثر الأدوار فاعلية. و أكبرها تأثيراً في أية مؤسسة، مما تعددت اختصاصاتها أو اختلفت أغراضها عن غيرها.<sup>111</sup>

ومع تعدد وسائل الاتصال المستعملة في إدارة الأزمة تأتي شبكات التواصل الاجتماعي كوسيلة اتصال حديثة تفاعلية فورية متعددة الاستعمالات، إذ يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة، هذه الأخيرة تمثل عنصراً مهماً في عملية إدارة الأزمات، وتعتمد تلك الاتصالات على مواجهة الأزمة والحد من آثارها السلبية.<sup>112</sup> و في هذا الصدد مثلاً يمكن أن يتحدث القائم على إدارة اتصال الأزمات على المباشر مع عملاء وزبائن المؤسسة إذا كانت أزمة خارجية عبر منصات شبكات التواصل الاجتماعي (السكايب، الفاسبوك...) ويدي معلومات متعلقة بحقائق الأزمة، كأن يقول مثلاً " المؤسسة حالياً تفعل كل ما هو ممكن لاحتواء الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار "، " جاري التحقيق في التفاصيل الآن "... وغيرها من العبارات التي يمكن من خلالها تهدئة الاوضاع.

### III. تحديات تواجه ادارة اتصال الأزمات في الفضاء الرقمي:

ز- أصبح الفضاء الرقمي مصدراً لنشر الاشاعات وتداولها وانتشارها: ففي مساحة افتراضية رقمية لا حدود لها ولا قيود عليها، تدور أنواع الحوارات و

المعلومات والآراء كافة، من السهولة بمكان نشر الاشاعات و المعلومات المغلوطة.<sup>113</sup>

س- ضرورة مواكبة تطور وسائط الاتصال والاعلام الجديدة: يتوجب على القائمين على ادارة اتصال الأزمات مواكبة وبشكل فعال ومستمر تطور وسائط الاتصال و الاعلام الجديدة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام الجماهير وتعرف سرعة في انتشارها .

ش- قص الخبرة وعدم الجاهزية والاستعداد للتعامل مع انتشار الأزمة في الفضاء الرقمي .

ص- التخصص والتكوين في مجال ادارة اتصال الأزمات في الفضاء الرقمي: على ممارسي العلاقات العامة القيام بدورات تكوينية لامتلاك الخبرة اللازمة في التعامل مع الأزمات عبر توظيف وسائط الفضاء الرقمي .

ض- سرعة انتشار الازمات وتطور خطورتها في الوقت الراهن: إذ هناك عوامل مؤثرة تساعد على سرعة انتشار المشكلات والأزمات وانتقالها عبر الحدود، سواء الحدود الجغرافية التقليدية، أو الحدود المعلوماتية التي ترسم معالمها شبكات المعلومات على مستوى العالم.<sup>114</sup>

ط- تميز جمهور الفضاء الرقمي وهو مستخدم الوسائط الاعلامية والاتصالية الجديدة بصعوبة التنبؤ بساكناته الديموغرافية وبتجاهاته وسلوكياته كونه ينشط في فضاء افتراضي وبهوية غير حقيقية.

<sup>111</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، ادارة العلاقات العامة بين الابتكار و التطبيق، ط 1، عمان، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016، ص 271.

<sup>112</sup> حسين محمود هنتي، العلاقات العامة و شبكات التواصل الاجتماعي، ط 1، عمان الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2015، ص 48.

<sup>113</sup> محمد محمد الألفي، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>114</sup> محمد محمد الألفي، نفس المرجع، ص 21.



ظ- يمكن أن يكون الفضاء الرقمي مصدرا أو سببا رئيسا لحدوث الأزمات وليس ادارتها وحلها : و في هذا الصدد يتكلم الباحث " Didier HEIDERICH " عن " الازمة السيبرانية " أو " أزمة الفضاء السيبراني " ( cybercrise )، فهو باعتقاده يمكن أن تحدث أزمة عبر وسائط شبكة الانترنت، وذلك في حالة مثلا نشر الوثائق السرية أو ملفات خاصة بالزبائن و العملاء (بيانات شخصية، وسرقة أسماء النطاقات ( noms de domaine )، القذف، التزوير، محاولة زعزعة استقرار المنظمة، نشر عرائض عبر الإنترنت - قرصنة الموقع الالكتروني أو البريد الالكتروني... الخ ، كل هذه الأفعال ما هي إلا مجرد عينة من نوع الأزمات التي يمكن أن تخلفها أطراف معينة على شبكة الإنترنت .

IV. تجربة ادارة اتصال أزمة شركة تويوتا للسيارات ( Toyota Motor Corporation ) في الفضاء الرقمي : قبل الخوض في استعراض تفاصيل تجربة ادارة اتصال أزمة شركة تويوتا للسيارات في الفضاء الرقمي لا بأس أن نعرض و لو في عجالة على تاريخ نشأة هذه الأزمة و طبيعتها .

1- أسباب الأزمة : تعود أزمة شركة تويوتا الى نهاية عام 2009 و بداية عام 2010 عندما كشف عن عيوب بسياراتها خاصة بسلامة الأشخاص وتعلق الأمر بمشكلات في الفرامل ، سوء تركيب الغطاء المبطن للسيارات ، دواسة السرعة مما أدى إلى سرعة غير مقصودة من قبل السائق... الخ. وعلى إثر هذه الأخطاء الفنية التي قد تؤدي الى وفاة الأشخاص استرجعت الشركة في بداية عام 2010 سياراتها التي سوقت إلى مختلف دول العالم ( أكثر من 8.5 مليون سيارة تويوتا ) . وعليه غرقت شركة تويوتا في أزمة حقيقية ، فمن جهة سحب العدد الضخم من سياراتها من الأسواق، و من جهة أخرى الاضرار التي لحقت بسمعتها بعد أن تهاطلت عليها اتصالات 10 آلاف شخص من مالكي هذا النوع من السيارات لطرح انشغالهم واستفساراتهم حول الموضوع محل الأزمة .<sup>115</sup>

2- استراتيجية ادارة أزمة تويوتا : أما فيما يتعلق بإستراتيجية تويوتا في ادارة أزماتها ، فبناء على تحليلات الباحثين ، يمكن القول بأنها عمدت الى استخدام الطرائق التقليدية وغير التقليدية لمواجهة الازمة ، نوجزها في النقاط الآتية:

أ- الأسلوب التقليدي في ادارة الأزمة : تمثل أولا في تبني إستراتيجية التنفيس للأزمة من خلال اعتراف شركة تويوتا بالأزمة و الأخطاء المرتكبة بكل صدق و شفافية، وفتح المجال للنقاش والشكوى والتواصل المستمر مع زبائنها و عملائها، تلا ذلك تنفيذ استراتيجية اختراق الأزمة عن طريق فحص الجوانب التقنية في سياراته ، وتحديد طبيعة المشكلات الفنية لسياراتها، كما حددت أسلوب المعالجة وطريقة تنفيذها، أما الاستراتيجية التقليدية الثالثة التي طبقتها شركة تويوتا تمثلت في استراتيجية تفتيت الأزمة التي عدّها الباحثون من أفضل الاستراتيجيات التي نفذتها تويوتا لمواجهة هذه الأزمة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحويل الأزمة الضخمة الشديدة الأثر الى أزمات صغيرة ضعيفة يمكن مواجهتها.<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Daniel Opoku ,The case of Toyota recall, p 4 , look at : <https://solvesolution.files.wordpress.com/.../toyota-case-study.pdf> , 13/04/2019 ,20:00

<sup>116</sup> عبد الرحمن يوسف العالي وآخرون ، استراتيجية تويوتا في إدارة أزماتها بالسوق الأمريكية - دراسة تحليلية - ، مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض ، ، 2011 ، ص ص 84-86 ، متوفر على الخط التالي : [https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/2\\_28.pdf](https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/2_28.pdf) ، تاريخ الزيارة : 2019/04/13 ، 21:14 .

ب- الأسلوب الجديد في إدارة الأزمة : في هذا العنصر من ورقتنا البحثية سنركز اهتمامنا في وسائل اتصال الأزمة التي وظفتها شركة تويوتا لمواجهة أزمته، والتي يقصد بها الوسائط الاتصالية والإعلامية الجديدة التي وفرها الفضاء الرقمي لمستخدميه من مواقع الكترونية على شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي ، إذ هدفت تويوتا من الاتصالات التي قامت بها في أثناء أزمته عبر هذا الفضاء إلى بث ونشر ونقل وقائع الحدث إلى مستخدمي سياراتها بهدف تهدئتهم بعد حالة الهلع التي أصابهم خاصة عندما تعلق الأمر بمشكلات وأخطاء فنية تتعلق بسلامتهم وحياتهم وفيما يلي استعراض لأهم الوسائط الجديدة التي وظفتها شركة تويوتا في أثناء أزمته :

### 3- الوسائط الاتصالية و الإعلامية الموظفة في عملية اتصال الأزمة لشركة تويوتا :

أ- الموقع الإلكتروني للشركة: في دراسة أجراها الباحث أحمد فاروق رضوان رصد من خلالها الموقع الإلكتروني لشركة تويوتا للتعرف إلى الاستراتيجيات

الاتصالية المستخدمة للتعامل مع أزمة استرجاع السيارات وذلك بتحليل البيانات الصحفية وملفات الفيديو على الموقع توصل إلى :<sup>117</sup>

- الشركة اعتذرت من خلال رئيسها وعدد من مسؤوليها إلى العملاء عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بالإعلان عن أرقام الهواتف والبريد الإلكتروني للشركة ومراكز الخدمة وموزعيها لاستكمال عملية الإصلاح
- الاعلان عن سياسة الشركة الجديدة
- ابراز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال وضع على موقعها معلومات عن البرامج والانشطة الاجتماعية التي تقوم بها لصالح المجتمع وعملت على اظهار مدى التنوع في هذه البرامج.

أما فيما يتعلق بوسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع الجمهور عبر الموقع الإلكتروني لتويوتا، فخلصت ذات الدراسة إلى الوسائل التالية:<sup>118</sup>

- وسائل تقليدية على الموقع: تعتمد على اتصال في اتجاه واحد: من الشركة إلى مستخدمي الموقع وتضمنت هذه الوسائل: بيانات صحفية، أسئلة وأجوبة وتقارير معلوماتية.
- وسائل حديثة تعتمد على التفاعل مع مستخدمي الموقع : من خلال الاتصال الحواري وتضمنت هذه الوسائل : إتاحة الفرصة للمستخدم للرد على ما ينشر من مضمون عبر " رأي الشركة"، وجود روابط فعالة بمواقع ذات صلة بالشركة أو بمواقع تستخدمها الشركة لبث معلومات عنها ، وجود وسائط متعددة على الموقع تمثلت في ملفات فيديو والصور وإتاحة فرصة الحوار ( chat ) بين أحد مسؤولي الشركة. و قد اضيف عدد من هذه الوسائل من خلال غرفة الاخبار ( News Room ) التي على الموقع تضمنت بيانات صحفية ، صوراً وملفات فيديو، كلمات وخطبا ، أخبار الشركة في وسائل الاعلام ، معلومات عن المنتجات ، رأي الشركة في الأحداث و مواقع مرتبطة بالشركة .

<sup>117</sup> رضوان أحمد فاروق ، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة : دراسة حالة على شركة تويوتا ، المجلة العربية للإعلام و الاتصال ، الجمعية السعودية للإعلام و الاتصال ، العدد الثامن ، ماي 2012 ، ص ص 189-191 .

<sup>118</sup> رضوان أحمد فاروق ، نفس المرجع ، ص ص 192-193

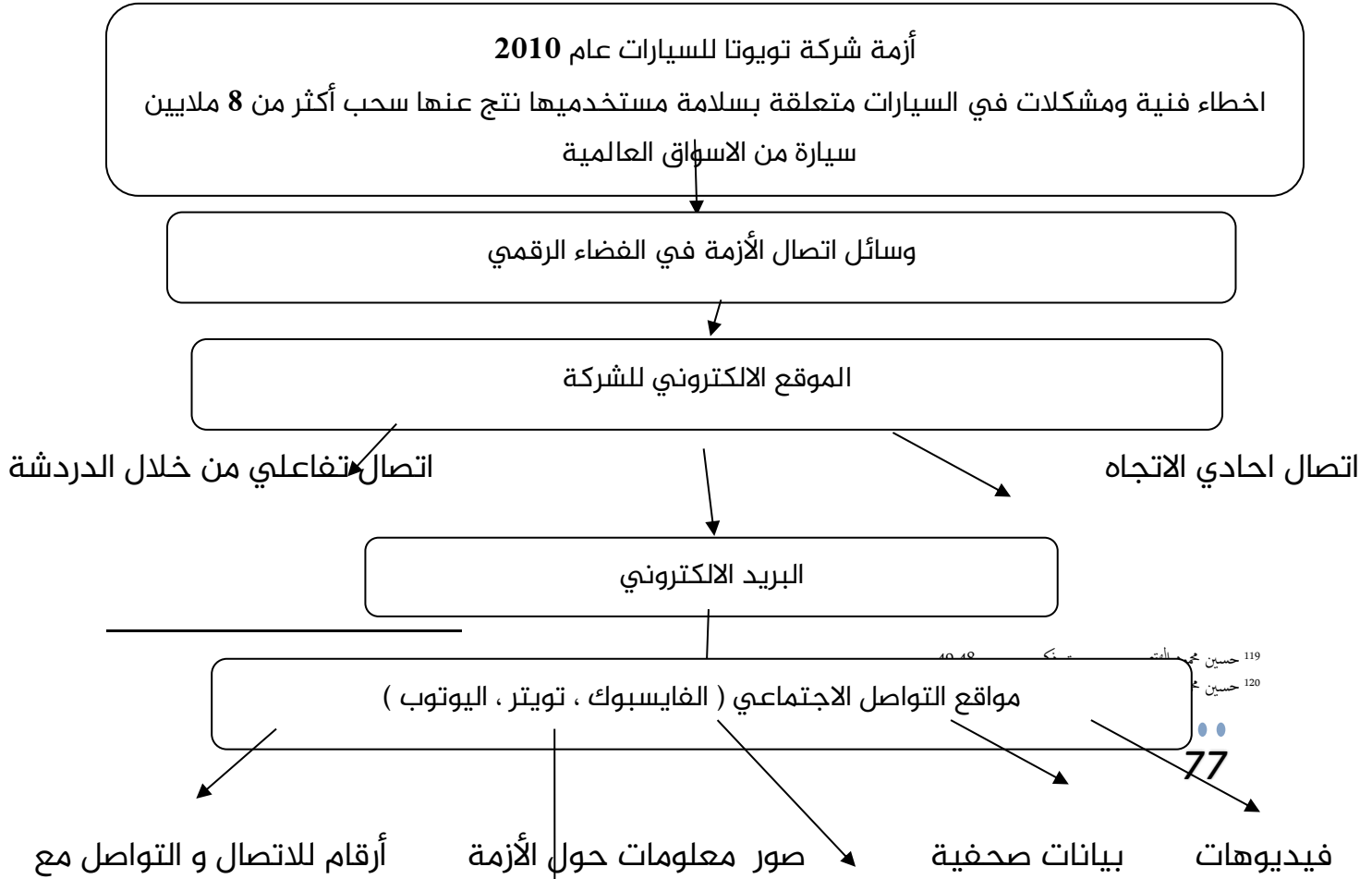
1- البريد الإلكتروني: سمحت خدمة البريد الإلكتروني بتلقي زبائن وعملاء الشركة رسائل حول التطورات الحاصلة في حل الأزمة.

2- مواقع التواصل الاجتماعي :

اعتمدت تويوتا على شبكات التواصل الاجتماعي كإحدى وسائل الاتصال في اتصالات الأزمة، إذ عملت العلاقات العامة على توظيف تلك الشبكات عن طريق بعض المعلومات عن الشركة، وكذلك بث ملفات فيديو لإعلانات أو حوارات أو خطب المسؤولين، كما دعت الشركة في صفحتها على موقع الفاييسبوك مستخدمي الموقع لوضع مشاركة مكتوبة على الموقع يحكون فيها قصصهم مع تويوتا، و دورها في حياتهم مما يدعم ارتباط العملاء بالشركة، و يظهر مدى اهميتها في حياتهم اليومية، الى جانب نشر مواد على صفحاتها في الفاييسبوك عن أنشطتها لمواجهة الأزمة، و نصائح المسؤولين بالشركة للجمهور، وتقديم شرح وتفسير للموقف. وفي مواجهتها لأزمته عملت شركة تويوتا على استعمال كذلك موقع " تويتر " و " اليوتوب " للتواصل مع الجمهور، وتقديم ارشادات لهم.<sup>119</sup>

و على الرغم من شدة الحملة الإعلامية التي تعرضت إليها تويوتا ، خاصة في الولايات المتحدة ، فإنها لم تعرف تراجعاً كبيراً في عدد زبائنها ، إذ أشارت الأبحاث إلى أن عدد الملتحقين بصفحتها على الفاييسبوك قد زاد بنسبة 10 % شهرياً ، وقد تمكنت الشركة من الحصول على معطيات آنية حول مشاعر ومواقف الزبائن باستخدام الوسائل الاجتماعية كالفاييسبوك.<sup>120</sup>

الشكل رقم ( 3 ) وسائل اتصال معالجة شركة تويوتا للسيارات لأزمته عبر الفضاء الرقمي:





خاتمة

ان الحضور اليومي والكنيف للأفراد في الفضاء الرقمي وتزايد عددهم من حيث استخدام الوسائط الاعلامية والاتصالية لهذا الفضاء جعل القائمين على ادارة اتصال الأزمات اعادة النظر في وسائل الاتصال مع الجمهور في أثناء الأزمة بما يتماشى مع التقدم التكنولوجي لهذه الوسائل من جهة وظهور أنماط جديدة للجمهور من جهة أخرى ( جمهور خارج الخط ، جمهور على الخط ...) ، بعدما أصبحت الأساليب التقليدية المستعملة لمواجهة الأزمات لا تتواءم تطوراتها من حيث خطورتها وسرعة انتشارها . وفي هذا الصدد أثبتت التجارب ومنها تجرّبي أزمة طيران الامارات لعام 2016 وسبققتها أزمة شركة تويوتا للسيارات في عام 2010 - السابقة الذكر - على فاعلية توظيف وسائط اتصالية و اعلامية جديدة في الاتصال والتواصل الفوري مع الجمهور فور وقوع الأزمة ، بهدف نشر معلومات حولها و تهدئة الأوضاع وطمأنة الجمهور المتضرر من الأزمة . و في الأخير يمكن القول إن وسائط الفضاء الرقمي كوسائل اتصال و اعلام جديدة تستخدم في أثناء تعامل المؤسسات مع الأزمات لم تعد خيارا تلجأ اليه ادارة اتصال الازمات في أداء وظائفها والخروج من أزمته، بل أصبحت حتمية تكنولوجية فرضها هذا العصر و فرضها الجمهور الذي اصبح يحضر في العالم الافتراضي أكثر من العالم الواقعي.

## قائمة المراجع :

## 1- الكتب :

- عياد خيرت ، فاروق أحمد ، العلاقات العامة و الاتصال المؤسسي عبر الانترنت ، ط 1 ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2015 .
- البياتي خضير ياس ، الاتصال الرقمي أم صاعدة و أم مندهشة ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار البداية ، 2015 .
- عواد حسين فاطمة ، الاتصال و الاعلام التسويقي ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار أسامة ، 2011 .
- صبطي عبيدة ، مسعودي كلثوم ، مدخل الى العلاقات العامة ، ط 1 ، الجزائر ، دار الخلدونية ، 2010
- كامل خورشيد مراد ، الاتصال الجماهيري و الاعلام ( التطور - الخصائص - النظريات ) ، ط 1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2011 .
- الجبوري عبودي نعمة علي ، ادارة العلاقات العامة بين الابتكار و التطبيق ، ط 1 ، عمان ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2016 .
- هتمي محمود حسين ، العلاقات العامة و شبكات التواصل الاجتماعي ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2015 .

## 2- الرسائل الجامعية :

- اسحاق ابراهيم عبد العزيز خالد ، فاعلية الإنترنت كوسيلة للاتصال في العلاقات العامة ( دراسة تطبيقية على بعض الهيئات الحكومية بالسودان 2011 - 2012 ) ، أطروحة دكتوراه في علوم الاتصال - علاقات عامة و اعلان - كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2012 .
- خالد سعاد ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي - أزمة الربيع العربي نموذجاً - ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الاسلامية و العلوم الإنسانية ، جامعة أحمد بن بلة وهران 01 ، 2016-2017 .

## 3- المجلات :

- العالي يوسف عبد الرحمن و آخرون ، استراتيجية تويوتا في إدارة أزماتها بالسوق الأمريكية - دراسة تحليلية - ، مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض ، ، 2011 ، ص ص 84-86 ، متوفر على الخط التالي :

، تاريخ الزيارة : 2019/04/13 ، 21:14 ، [https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/2\\_28.pdf](https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/2_28.pdf)

## 4- البحوث العلمية :

- الرويلي هلهول علي ، إدارة الأزمات استراتيجية المواجهة ، كلية العلوم الاستراتيجية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
- فاروق أحمد رضوان ، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة : دراسة حالة على شركة تويوتا ، المجلة العربية للإعلام و الاتصال ، الجمعية السعودية للإعلام و الاتصال ، العدد الثامن ، ماي 2012 .



5- المواقع الالكترونية :

- الألفي محمد محمد ، دور اعلام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات الأمنية ، متوفر على الخط التالي :

- <https://repository.nauss.edu.sa/.../دور%20إعلام%20مواقعالتواصل%20...>

تاريخ الزيارة : 2019/04/14 ، 18:48 .

- الصفحة الرسمية لطائرات الامارات على موقع الفاييسوك ، متوفر على الخط التالي : <https://www.facebook.com/Emirates/> ، تاريخ الزيارة : 2019/04/12 ،

20:00

- Daniel Opoku ,**The case of Toyota recall**, p 4 , look at : <https://solvesolution.files.wordpress.com/.../toyota-case-study.pdf> ,

13/04/2019 ,20:00