



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس
- سيدي بلعباس -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص : تسويق

دور الاتصال التسويقي في مواجهة أزمات المؤسسة

- دراسة نظرية وتطبيقية -

من إعداد الطالب: أخناق عثمان

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن سعيد محمد
مشرفا ومقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر "أ"	د. رديف مصطفى
مشرفا مساعدا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د. بسبع عبد القادر
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر "أ"	د. بلقرورصات رشيد
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر "أ"	د. عامري رضوان
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر "أ"	د. قداري أحمد

الموسم الجامعي: 2021 - 2022



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس
- سيدي بلعباس -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص : تسويق

دور الاتصال التسويقي في مواجهة أزمات المؤسسة

- دراسة نظرية وتطبيقية -

من إعداد الطالب: أخناق عثمان

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن سعيد محمد
مشرفا ومقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر "أ"	د. رديف مصطفى
مشرفا مساعدا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د. بسبع عبد القادر
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر "أ"	د. بلقرويصات رشيد
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر "أ"	د. عامري رضوان
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر "أ"	د. قداري أحمد

الموسم الجامعي: 2021 - 2022

كلمة شكر و تقدير

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير للأستاذ المشرف:

« الدكتور رديف مصطفى »

على صبره و تفهمه، و كذا إسهامه الكبير في إنجاز و إتمام هذا العمل.

و الشكر أيضا للأستاذ المشرف المساعد:

« الدكتور بسبع عبد القادر »

على إسهامه في إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أرسل أسمى عبارات الشكر و التقدير لكل المعلمين و الأساتذة الذين كان لهم الفضل الكبير في الوصول لما نحن عليه الآن.

و تحية تقدير لكل مخلص غيور على هذا الوطن الحبيب الغالي.

الإهداء

إلى من كانت أعظم سند لي في الحياة، و خير ركيزة لي في طلب العلم:

زوجتي الحبيبة ...

إلى من أنارت حياتي و أضاءت دربي:

ابنتي الحُبوبة ...

إلى من لم أكن لأصل لما وصلت إليه لولا تضحياتهم:

أخواتي و إخوتي ...

إلى كل من زرع بذرة الأمل في قلبي و لو بابتسامة....

- أ.عثمان -

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	كلمة الشكر
01	قائمة المحتويات (الفهرس)
08	قائمة الأشكال
11	قائمة الجداول
14	الملخص (عربي / فرنسي)
أ-ذ	المقدمة العامة
92-25	الفصل الأول: مدخل للاتصالات التسويقية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال والتسويق
27	المطلب الأول: ماهية الاتصال
27	- أولاً: مفهوم الاتصال
28	- ثانياً: أصناف الاتصال
28	- ثالثاً: الاتصال في المؤسسة
30	المطلب الثاني: عموميات حول التسويق
31	- أولاً: تعريف التسويق
32	- ثانياً: وظيفة التسويق
34	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
34	- أولاً: المنتج
35	- ثانياً: السعر
36	- ثالثاً: التوزيع
40	- رابعاً: الاتصال التسويقي (الترويج)
41	المبحث الثاني: ماهية الاتصال التسويقي
41	المطلب الأول: عموميات حول الاتصال التسويقي
41	- أولاً: تعريف الاتصال التسويقي

42	-	ثانيا: المفهوم المعدل للاتصال التسويقي
43	-	ثالثا: خصائص الاتصال التسويقي
43	-	رابعا: أهداف الاتصال التسويقي
44	-	خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار مزيج الاتصال التسويقي
45		المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال التسويقي
45	-	أولا: المبادئ الأساسية لاستراتيجية الاتصال التسويقي
47	-	ثانيا: أنواع استراتيجيات الاتصال التسويقي
50	-	ثالثا: مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية
51		المطلب الثالث: نماذج الاتصال التسويقي
52	-	أولا: النموذج التقليدي
53	-	ثانيا: نموذج الاتصال الرقمي
56	-	ثالثا: نموذج الاتصال الإقناعي
57	-	رابعا: نماذج قرارات المستهلك
62		المبحث الثالث: مزيج الاتصالات التسويقية
62		المطلب الأول: تنشيط المبيعات
62	-	أولا: تعريف تنشيط المبيعات
62	-	ثانيا: أهداف تنشيط المبيعات
65	-	ثالثا: التقنيات المستعملة في تنشيط المبيعات
65		المطلب الثاني: الإشهار
65	-	أولا: مفهوم الإشهار
67	-	ثانيا: أهداف الإشهار
70	-	ثالثا: أنواع الإشهار
74		المطلب الثالث: العلاقات العامة
74	-	أولا: تعريف العلاقات العامة
76	-	ثانيا: أهداف العلاقات العامة ودورها التسويقي
76	-	ثالثا: التقنيات المستعملة في العلاقات العامة
78		المطلب الرابع: الاتصال عبر الأحداث
78	-	أولا: مفهوم وأهداف الاتصال عبر الأحداث

79	- ثانيا: مميزات وخصوصيات الاتصال عبر الأحداث
80	- ثالثا: بعض التقنيات غير التقليدية في الاتصال عبر الأحداث
80	المطلب الخامس: الاتصال الشخصي
80	- أولا: التسويق المباشر
85	- ثانيا: التسويق عبر قاعدة البيانات
86	- ثالثا: التسويق عن طريق القوة البيعية (رجال البيع)
88	المطلب السادس: الاتصال الرقمي
88	- أولا: الاتصال عبر الانترنت
89	- ثانيا: الاتصال عبر مواقع التواصل الاجتماعي
89	- ثالثا: الاتصال عبر الهاتف النقال (الهاتف الذكي)
90	خلاصة الفصل

139 - 90

الفصل الثاني : الاتصال الاستراتيجي في ظل الأزمات

92	تمهيد
93	المبحث الأول: عموميات حول الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة
93	المطلب الأول: ماهية الأزمات
93	- أولا: تعريف الأزمة
96	- ثانيا: السمات الأساسية للأزمات
98	- ثالثا: أنواع الأزمات
104	المطلب الثاني: فريق إدارة الأزمات في المؤسسة
104	- أولا: أسس تشكيل فريق إدارة الأزمات
106	- ثانيا: أعضاء فريق إدارة الأزمة
108	- ثالثا: عوامل نجاح فريق إدارة الأزمة
112	المبحث الثاني: مواجهة الأزمات عن طريق الاتصال الاستراتيجي
112	المطلب الأول: إدارة الأزمات عن طريق الاتصال الاستراتيجي
113	- أولا: إدارة الأزمة على المستوى الداخلي
115	- ثانيا: إدارة الأزمة على المستوى الخارجي
118	- ثالثا: أهداف إدارة الأزمة

119	المطلب الثاني: مراحل معالجة الأزمة عن طريق الاتصال
120	- أولا: الاتصال ما قبل حدوث الأزمة
126	- ثانيا: الاتصال أثناء الأزمة
132	- ثالثا: الاتصال بعد الأزمة
139	خلاصة الفصل

213-140

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

141	تمهيد
142	المبحث الأول: دراسة حالة شركة تويوتا للسيارات
142	المطلب الأول: تقديم عام لشركة تويوتا
142	- أولا: نبذة تاريخية عن شركة تويوتا
143	- ثانيا: مبادئ شركة تويوتا
145	المطلب الثاني: تفاصيل أزمة شركة تويوتا
146	- أولا: ملخص للعيوب التصميمية في سيارات تويوتا
147	- ثانيا: أرقام متعلقة بالسيارات المسترجعة
147	- ثالثا: التسلسل الزمني للأحداث والأزمة
150	المطلب الثالث: الاجراءات المتبعة من قبل شركة تويوتا للتعامل مع الأزمة
150	- أولا: الاعتذار
151	- ثانيا: اتخاذ الإجراءات الصحيحة
151	- ثالثا: الإعلان عن سياسة الشركة الجديدة
152	- رابعا: محاولة تغيير المعنى السلبي لكلمة « استرجاع السيارات »
152	- خامسا: إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة
153	المطلب الرابع: انعكاسات الأزمة على شركة تويوتا
160	المبحث الثاني: دراسة حالة شركة فولكسفاغن Volkswagen
160	المطلب الأول: تقديم عام لشركة فولكسفاغن
161	المطلب الثاني: تفاصيل الأزمة الإعلامية لشركة فولكسفاغن
162	المطلب الثالث: تداعيات الأزمة على شركة فولكسفاغن

163	المطلب الرابع: رد فعل شركة فولكسفاغن
166	المبحث الثالث: دراسة حالة شركة كوكا كولا للمشروبات
166	المطلب الأول: تقديم عام لشركة كوكا كولا
166	- أولاً: تعريف شركة كوكا كولا
166	- ثانياً: نقاط قوة شركة كوكا كولا
168	المطلب الثاني: تفاصيل أزمة شركة كوكا كولا
169	المطلب الثالث: الإجراءات والتدابير المتخذة ، وتداعيات الأزمة على شركة كوكا كولا
172	المبحث الرابع: دراسة حالة شركة هواوي Huawei
172	المطلب الأول: تقديم عام لشركة هواوي
172	المطلب الثاني: تفاصيل الأزمة التي واجهتها شركة هواوي
173	- أولاً: قراءة أولية لبوادر الأزمة
174	- ثانياً: كرونولوجيا الأزمة
175	- ثالثاً: تداعيات الأزمة
177	- رابعاً: إدارة الأزمة من طرف هواوي
178	- خامساً: تحليل سبراً آراء لدراسة لأزمة شركة هواوي
184	المبحث الخامس: استبيان حول أهمية الاتصال في الأزمات
184	المطلب الأول: منهجية الدراسة
184	- أولاً: تقديم الاستبيان
184	- ثانياً: عينة الدراسة
185	- ثالثاً: أدوات الدراسة
185	المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لأسئلة الاستبيان باستخدام XStat 2016
203	المطلب الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان باستخدام SPSS 28.0
204	- أولاً: منهجية الدراسة
204	- ثانياً: تحليل الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
205	- ثالثاً: شروط تحقق طريقة المركبات الأساسية ACP بالنسبة للدراسة
207	- رابعاً: تحليل الاستبيان بطريقة المركبات الأساسية ACP

212	خلاصة الفصل
219-214	الخاتمة العامة
219-220	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
39	أنواع التوزيع وقنواته	جدول رقم (1-1)
42	المفهوم المعدل لمزيج الاتصال التسويقي	جدول رقم (2-1)
44	دورة حياة المنتج وعلاقته بالمزيج الاتصالي	جدول رقم (3-1)
54	الفرق بين النموذجين التقليدي والمعدّل ل: Shannon & Weaver	جدول رقم (4-1)
61	مراحل نماذج قرارات الشراء.	جدول رقم (5-1)
64	بعض تقنيات تنشيط المبيعات	جدول رقم (6-1)
70	أهداف الإشهار	جدول رقم (7-1)
78	أهداف الرعاية	جدول رقم (8-1)
87	أصناف رجال البيع	جدول رقم (9-1)
الفصل الثاني		
102	أنواع الأزمات	جدول رقم (1-2)
127	الأخطاء الواجب اجتنابها	جدول رقم (2-2)
132	ثلاث سياسات للاتصال أثناء الأزمة	جدول رقم (3-2)
الفصل الثالث		
179	ملخص أسئلة سبر الآراء للدراسة المتعلقة بشركة هواوي	جدول رقم (1-3)
185	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الأول من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (2-3)
186	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثاني من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-3)
187	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثالث من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (4-3)
187	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الرابع من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (5-3)
188	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الخامس من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (6-3)
189	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال السادس من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (7-3)
190	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال السابع من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (8-3)
192	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثامن من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (9-3)

193	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال التاسع من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-10)
194	قائمة المختصرات المعتمدة في تحليل السؤال التاسع	جدول رقم (3-11)
195	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال العاشر من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-12)
197	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال 11 من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-13)
198	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال 12 من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-14)
200	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال 13 من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-15)
201	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال 14 من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-16)
202	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال 15 من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-17)
203	إحصاء وصفي لمعطيات السؤال 17 من الاستبيان على XLStat	جدول رقم (3-18)
204	الإحصاء الوصفي للمتغيرات Statistiques descriptives	جدول رقم (3-19)
205	مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة Matrice de Corrélation	جدول رقم (3-20)
206	مؤشر KMO واختبار Bartlett	جدول رقم (3-21)
207	جودة المتغيرات المستخرجة Qualité de représentation des variables extraites	جدول رقم (3-22)
208	التباين الكلي المشروح Variance Totale Expliquée	جدول رقم (3-23)
209	مصنوفة المركبات بعد التدوير بإعتماد طريقة Varimax	جدول رقم (3-24)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الفصل الأول	
34	دورة حياة المنتج	شكل رقم (1-1)
36	تسعة إستراتيجيات لتسيير العلاقة: "جودة / سعر"	شكل رقم (2-1)
38	وظائف التوزيع المختلفة	شكل رقم (3-1)
47	إستراتيجية الدفع (La stratégie Push)	شكل رقم (4-1)
48	إستراتيجية الجذب (La stratégie Pull)	شكل رقم (5-1)
49	العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية الاتصال التسويقي	شكل رقم (6-1)
50	مراحل إعداد إستراتيجية اتصال تسويقي فعالة	شكل رقم (7-1)
51	نموذج الاتصال ل: "C. Shannon & W. Weaver"	شكل رقم (8-1)
52	النموذج التقليدي للاتصال التسويقي	شكل رقم (9-1)
53	نموذج "C. Shannon & W. Weaver" المعدل	شكل رقم (10-1)
55	نموذج الاتصال الرمزي	شكل رقم (11-1)
56	نموذج الاتصال الإقناعي	شكل رقم (12-1)
59	منحنى قبول المنتجات الجديدة	شكل رقم (13-1)
75	الشكل العام للعلاقات العامة	شكل رقم (14-1)
83	آلية عمل التسويق المباشر	شكل رقم (15-1)
	الفصل الثاني	
101	تصنيف الأزمات	شكل رقم (1-2)
	الفصل الثالث	
154	تطور الحصص السوقية لمصنعي السيارات	شكل رقم (1-3)
175	تطور مبيعات الهواتف الذكية في العالم خلال الفصل الرابع من سنة 2020	شكل رقم (2-3)
180	توزيع الإجابات حول تقييم إدارة الأزمة من طرف شركة هواوي	شكل رقم (3-3)
180	توزيع الآراء حول إمكانية شراء هاتف ذكي من هواوي مستقبلا	شكل رقم (4-3)
181	توزيع الآراء تجاه شراء هاتف ذكي هواوي	شكل رقم (5-3)
181	توزيع أسباب عدم إقتناء هاتف ذكي لهواوي مستقبلا	شكل رقم (6-3)
182	أسباب عدم إقتناء هاتف ذكي لهواوي مستقبلا	شكل رقم (7-3)

194	الفاعلين في تشكيلة خلية الأزمة في المؤسسة	شكل رقم (3-8)
196	دور الاتصال في الأزمات	شكل رقم (3-9)
199	توزيع الآراء حول ما يجب على المؤسسة فعله لمنع حدوث أزمة وإدارتها	شكل رقم (3-10)
202	توزيع الآراء حول أهمية الاتصال في الحفاظ على المؤسسة	شكل رقم (3-11)
210	منحنى الجذور الكامنة لطريقة المركبات الأساسية	شكل رقم (3-12)
211	منحنى المكونات بعد التدوير	شكل رقم (3-13)

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه الاتصال بصفة عامة، و الاتصال التسويقي بصفة خاصة، في إدارة الأزمات التي تمس المؤسسات. إضافة إلى محاولة تحديد النموذج الأمثل الواجب اتباعه للتعامل مع الأزمات و تسييرها. و قد تمّ التطرق في الجانب النظري لهاته الدراسة لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال و الاتصال التسويقي، وكذا الأزمات بالتركيز على أنواعها و طبيعتها، في حين تمثل الجانب التطبيقي في عرض و تحليل لمجموعة من الحالات الواقعية لأزمات مست مجموعة من المؤسسات، بهدف تشخيص المقاربة التي اعتمدها في إدارة الأزمة و تحديد أهم الأخطاء و الهفوات التي وقعت فيها من جهة، و كذا أهم نقاط قوتها و تفوقها في التعامل مع الأزمة. كما تمّ الاستعانة باستبيان موجّه للإطارات المسيرة في مجموعة من المؤسسات بالجزائر، قصد التأكد من النتائج التي تمّ التوصل إليها.

و قد تمثلت أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال هاته الدراسة، فيما يلي:

- يتكون نظام الاتصال التسويقي من مزيج عناصر أساسية يتم من خلالها تنفيذ عملية الاتصال، كل عنصر من هاته العناصر يؤدي دورا محددًا ومدروسًا في عملية الاتصال، ورغم ذلك فهي تتفاعل وتتكامل لتحقيق هدف واحد مرتبط وهو خدمة المؤسسة و الإسهام في الوصول لأهدافها التسويقية.
- أنّ أغلب -حتى لا نقول كافة- الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة عبارة عن أزمات اتصالية تمثل أساسًا في الإشاعات والدعاية المغرضة.
- مواجهة الأزمات والتعامل معها يتم وفق أساليب وإجراءات اتصالية على اعتبار أنّها ذات طبيعة اتصالية.
- ضرورة وجود تكامل بين الاتصاليين الداخلي والخارجي وتكامل بين عناصر الاتصال التسويقي من خلال بناء استراتيجية اتصالية متكاملة.
- الدور الكبير الذي تلعبه خلية الأزمة في إدارة الأزمات، من خلال استباقها و الاستعداد لها، ثم التعامل معها و مواجهتها، وصولًا إلى استخلاص النتائج و الاستفادة من التجربة في إدارة الأزمات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات، الاتصال، الاتصال التسويقي، الاستراتيجية الاتصالية، خلية الأزمة.

Résumé :

Notre travail a pour objectif de déterminer le rôle de la communication en général, et de la communication marketing en particulier, dans la gestion des crises affectant les entreprises. En plus d'essayer d'identifier le meilleur modèle à suivre pour faire face aux crises et les gérer. Les concepts les plus importants de communication et de communication marketing ont été abordés dans la partie théorique de cette étude. Ainsi que les crises en se concentrant sur leurs types et leur nature. Alors que dans la partie pratique, nous avons procédé à la présentation et l'analyse d'une panoplie de situation de crises ayant affecté une multitude d'entreprises afin de diagnostiquer l'approche adoptée dans la gestion de crise et d'identifier les failles d'une part, et les points forts dans leur gestion de la crise d'autre part. En plus au recours d'un questionnaire destiné aux cadres gérant d'un ensemble d'entreprises en Algérie afin de vérifier les résultats obtenus.

Les principaux résultats de cette étude sont les suivants :

- Le système de communication marketing est constitué d'un mixte d'éléments essentiels par lesquels le processus de communication est effectué. Chacun de ces éléments joue un rôle particulier et étudié dans le processus de communication. Néanmoins, il interagit et s'intègre pour atteindre un but connexe : servir l'entreprise et contribuer à atteindre ses objectifs marketing.
- La plupart des crises auxquelles l'entreprise peut être confrontée sont des crises de communication, principalement des rumeurs et de la propagande.
- La gestion des crises se fait selon les méthodes et les procédures de communication, car elles sont de nature communicative.
- La nécessité de l'existence d'une complémentarité entre la communication interne et externe ainsi qu'une complémentarité entre les divers éléments de la communication marketing à travers une stratégie de communication globale.
- L'important rôle joué par la cellule de crise dans la gestion de crise, en l'anticipant et en s'y préparant, puis en l'affrontant, afin de tirer des conclusions et de bénéficier de l'expérience pour la gestion des crises futures.

Mots-clés : Crise, Gestion de crise, Communication, Communication marketing, Stratégie de communication, Cellule de crise

المقدمة:

المقدمة:

إنّ الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، أدى إلى تزايد عدد المؤسسات و في شتى المجالات، وبالتالي تزايد عدد المنتجات، وهو ما يفعل و يزيد من حدة المنافسة. وهذا ما هو إلا نتيجة للتزايد الكبير في المستهلكين وبالتالي الزيادة المستمرة في الطلب، وقد أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات يتمثل في كيفية الحصول على مكانة في السوق ومن ثم تعزيزها أو حتى المحافظة عليها... والسبيل الوحيد لتحقيق هذه الغاية هو التركيز على المستهلك، فقد أصبح هذا الأخير (ومن وجهة نظر تسويقية) عنصرا فعّالا ومتغيرا أساسيا من متغيرات المعادلة التسويقية لأي مؤسسة ترغب وتسعى للبقاء أو السيطرة على السوق؛ ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بإتباع نهج و أسلوب عمل قائم على أساس المنافسة و تقديم أفضل المنتجات وأجودها، في المكان والزمان المناسبين، و بالسعر الملائم؛ بالتالي فعلى المؤسسات البحث باستمرار عن الوسائل الأجمع والأمثل لتحقيق و تجسيد أهدافها، و هذا ما يمثله حاليا التوجه الجديد للتسويق، والمتمثل في "التسويق العلائقي".

فمن منطلق التحليل الاستراتيجي وفق مبدأ وتحليل SWOT فإن لكل مؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف من جهة، تستغلها في اغتنام الفرص واجتنب التهديدات التي قد تصادفها أو تواجهها في السوق. وعلى ذكر التهديدات فإن المؤسسة عموما تنشط تحت ضغط كبير داخليا وخارجيا قد يعيق نشاطها ويهز كيانه، إذا لم تتمكن من امتصاصه و التحكم فيه. هذا الضغط قد يكون ناتجا عن مرحلة سوقية معينة (أزمة خارجية) أو ضغط داخلي (أزمة داخلية) غير عادي تمر به المؤسسة.

فعلى سبيل المثال يمكن ذكر حالة متعامل الهاتف النقال في الجزائر المتمثل في جيزي DJEZZY الذي تعرض لحملة شرسة هزت كيانه في السوق الجزائرية، حيث انخفضت أسهمه وفقد نسبة كبيرة من مشتركيه ما أثر على رقم أعماله، والسبب لم يكن سوء تسيير أو تخطيط، وإنما نتيجة أزمة خارجية لا علاقة لها بطبيعة نشاط المؤسسة بل بما سمي بالأزمة الجزائرية المصرية الكروية... لكن ورغم ذلك فقد كان تأثيرها واضحا وجليا على صورة المؤسسة. وكذلك الحال بالنسبة لمجمع صيدال SAIDAL المتخصص و المسيطر على سوق الأدوية الجنيسة في الجزائر والذي مر بفترة أقل ما يقال عنها أنها حرجة كادت تهز كيانه لو لم يتم التعامل معها برشادة والسبب في ذلك راجع إلى ما يمكن تسميته بأزمة رومافيد RHUMAFED حيث تم إطلاق إشاعة تعبئة دواء خاص بالأمراض المزمنة في غلاف دواء عادي...

وأیضا حالة Coca Cola، التي لولا حسن تعامل إدارتها التسويقية مع الضجة التي أثرت حول تسبب أحد عناصر تركيبتها مشروباتها للسرطان لكانت الآن في عداد الشركات المفلسة... وغيرها من الحالات التي لا يسع المقام لذكرها.

ففي مثل هذه الحالات لا يمكن للمؤسسة التحكم في الأزمة بحد ذاتها، لكن وبما أن صورة المؤسسة IMAGE DE MARQUE هي التي قد تتأثر بنسبة كبيرة فلا بد عليها التعامل هذه الحالة بما يمكنها من تصحيح الخلل وتعزيز صورة ومكانة علامتها في أذهان المستهلكين وكافة المتعاملين الخارجيين (موردين، منافسين، جهات حكومية...) من جهة، وكذا المتعاملين الداخليين (عمال، مساهمين...) من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق لابد من طرح التساؤل التالي، والذي سيمثل الإشكال الأساسي لبحثنا هذا:

* ما الدور الذي يمكن للاتصال أن يلعبه - كعنصر أساسي من عناصر استراتيجية المؤسسة - لمواجهة الأزمات أو التغيرات البيئية التي قد تشكل تهديدا لها (أي المؤسسة) وتزعزع كيانها؟

وقصد الإحاطة أكثر بالإشكالية السابقة ومحاولة الإجابة عنها تم تقسيمها إلى ثلاثة أسئلة فرعية كالاتي:

- ما طبيعة الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة في السوق ؟
- هل يمكن حقيقة مواجهة هاته الأزمات عن طريق الاتصال ؟
- كيف يمكن استغلال الوظيفة أو النشاط الاتصالي في التصدي لهاته الأزمات ؟

ولالإحاطة أكثر بالموضوع والإجابة على هذه التساؤلات لابد من وضع فرضيات تكوّن نقطة انطلاق

حيث تمثل أجوبة مؤقتة للأسئلة المطروحة، وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- بالرجوع إلى الواقع من خلال الأمثلة المذكورة، فإن الملاحظ أن أغلب -حتى لا نقول كافة- الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة عبارة عن أزمات اتصالية تتمثل أساسا في الإشاعات والدعاية المغرضة.
- إذا اعتبرنا أن طبيعة الأزمات في حد ذاتها هي طبيعة اتصالية، فمن المنطقي أن تتم مواجهتها والتعامل معها وفق أساليب وإجراءات اتصالية.
- بالعودة إلى طبيعة الاتصال في المؤسسة يمكن القول أنه لابد من وجود تكامل بين الاتصاليين الداخلي والخارجي وتكامل بين عناصر الاتصال التسويقي... من خلال بناء استراتيجية اتصالية متكاملة.

أسباب إختيار الموضوع:

- أهمية العملية الاتصالية عموما ودورها الأساسي في حصول المؤسسة على مكانة في السوق ومن ثم تعزيزها أو حتى المحافظة عليها من جهة .
- الاهتمام الشخصي بالاتصال كعنصر فعال ضمن العملية التسويقية.

أهداف الدراسة:

- تحديد أهمية الاتصالات التسويقية وكذا مكانتها الحقيقية ضمن كافة الأنشطة التسويقية.
- معرفة أساليب التصدي لمختلف الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة.
- تحليل بعض الحالات لأزمات مرت بها مؤسسات، ودراسة كيفية تعاملها معها.

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي هو الأنسب والأمثل لهاته الدراسة، فهو قائم أساسا على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي و/أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها. مع الاستعانة على الدراسة التحليلية في الجانب التطبيقي قصد تفسير وتعزيز ما يتم تقديمه في الجانب النظري.

الدراسات السابقة :

الملاحظ أثناء عملية بحثنا هو أنّ أغلب الدراسات التي وجدناها حول موضوع الاتصال في الأزمات، كانت تتناول الأزمات التي لها علاقة بالبيئة والتلوث، بحكم تخصص الأطراف التي قامت بالدراسة. وقد حاولنا البحث عن دراسات تتطرق لهذا الموضوع من وجهة نظر تسويقية، فلم نجد دراسات كثيرة يمكن اعتمادها والاستناد عليها في بحثنا، لذا كنّا أمام حتمية الأخذ بعين الاعتبار الدراسات التي تقترب ولو قليلا من مجال تخصصنا. ومن بين الدراسات التي لفتت انتباهنا نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الدراسات التالية:

1. مقال لـ : "بن لعربي يحيى" منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية في الجزائر العدد 15 الصادر في جانفي 2016، و الذي جاء تحت عنوان: **دور الاتصال في إدارة الأزمات** . كانت الإشكالية المتناولة فيه هي معرفة كيفية سيورة اتصال الأزمة، و كيفية مساهمة الاتصال قبل الأزمة وتقييمه وتقويمه بعد الأزمة في الحد والتقليص من الخسائر الناجمة عن الأزمة. أين قام الباحث بسرد مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالأزمة و أنواعها بغرض التعرف على مفهوم الاتصال في الأزمات، و مختلف مراحلها من إنشاء خلية الأزمة و كذا متابعة الأحداث التي لها دور فعال في إتصال الأزمة. قام الباحث بتحليل للنموذج المقترح لكل من Susane Horsley & Baker Randolph سنة 2002 ، أين تم تحليل عملية الاتصال التفاعلية حسب التسلسل الزمني للأزمة الصناعية.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن اتصال الأزمة في المؤسسات، لا يتحدد ولا يجب أن يتحدد في نقل المعلومات عن عدد الضحايا، الجرحى، أسباب الحادث أو خطابات اعتذار و تأسف من طرف المسؤولين وذلك عندما تصل الأزمة إلى مرحلة إعلامية حادة، إذ اتصال الأزمة عملية تحضير قبل وصول

أو وقوع الأزمة الصناعية وتتواصل قبل نهايتها وهذا قبل تحضير الإجراءات والوسائل المستعملة أثناء الأزمة وعمل تقييم لتحسين مخطط اتصال الأزمة. فضلا عن ذلك، فإن اتصال الأزمة يقع ضمن العملية العامة لاتصال المؤسسة، لأن نجاح الإجراءات الإعلامية و تسير الأزمة يرتبط أساسا بالعلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاطاتها قبل الأزمة.

2. مقال علمي منشور في مجلة Organization Development Journal في الولايات المتحدة الأمريكية العدد الثاني المجلد 28 سنة 2010 للباحثين Roger W Guyette و Piotrowski Chris. والذي

جاء بعنوان: Toyota Recall Crisis : Public Attitudes on Leadership and Ethics

قام الباحثان من خلال هذا المقال بدراسة تطبيقية لشركة تويوتا و أزمتها المتعلقة باستدعاء السيارات. ركزت الدراسة على ثلاث خصائص أساسية ألا و هي : القضايا المتعلقة بالقيادة و الإدارة، الولاء للعلامة التجارية و الأخلاقيات. تمت معالجة الإشكالية عن طريق إستبيان وجه ل: 109 شخص من طلبة في إدارة الأعمال و الاقتصاد و كذا أشخاص عاديون.

أشارت النتائج إلى أن أغلبية (57%) العينة شعروا أن تعامل قيادة تويوتا مع الاستدعاء كان مخيبا للآمال إلى حد ما أو سيئ للغاية. علاوة على ذلك ، 18% من المستجيبين لم تكن لديهم أي في صحة البيانات العامة الصادرة عن تويوتا.

فيما يتعلق بالأخلاقيات ، رأى 50% من العينة أن اتخاذ قرار تويوتا غير أخلاقي إلى حد ما. بالإضافة إلى ذلك ، أعربت الأغلبية (56%) عن ثقتها في شفافية تويوتا خلال هذه الأزمة. من الجدير بالذكر أن 13% فقط شعروا أن شركة تويوتا ربما لن تستعيد مكانتها البارزة في قطاع السيارات. تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الأبحاث الحديثة حول إدارة الأزمات وإدارة الإدراك.

3. مقال علمي منشور في مجلة Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit في المغرب

العدد السادس الصادر في سبتمبر 2018 للباحثة نجلاء بدوي، تحت عنوان :

Communication de crise : un outil de gestion au service de l'image de marque de l'entreprise.

أين قامت الباحثة بدراسة دور الإتصال في نوعين من الأزمات. الأولى متعلقة بأزمة شركة تويوتا أما الثانية متعلقة بأزمة سياسية ألا و هي الربيع العربي في المغرب. تطرقت الباحثة لمجموعة من التساؤلات مثل ما إذا تواجه الشركات أزمات إتصالية، إن كانت على إستعداد لمواجهةها من يتعامل مع الأزمات؟ كيف يتم تنظيم الرسائل المنقولة؟ ما هو دور الإعلام في تضخيم الأزمات أو التخفيف من حدتها؟.

حاولت التمييز بين الإتصال في الأزمات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها كانت كما يلي:

- يعد الاتصال أثناء الأزمات أداة فعالة أثبتت نفسها في العديد من المواقف الحساسة،
- يمكن التنبؤ بالأزمة و تخصيص كل الإمكانيات المادية و البشرية من أجل مواجهتها،
- من ناحية أخرى ، يمكن أن يقود عدم الاتصال الشركات إلى الشائعات و يترك الباب مفتوحًا على مصراعيه للتكهنات خصوصا عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

كخلاصة للمقال قالت الباحثة أنه على الشركة إنشاء خلية أزمات تكون دائمًا على أهبة الاستعداد لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها.

4. أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير نوقشت سنة 2020 بجامعة لوهافر نورماندي Université du Havre Normandie للباحث رافائيل دو فيتوريس Raphaël de Vittoris بعنوان:

Pilotage des cellules de crise: Développement d'un modèle au sein du Groupe Michelin
و قد ركزّ الباحث في دراسته على: إدارة و تسيير الأزمات على مستوى شركة متعددة الجنسيات. حيث قسّم الدراسة إلى فرعين إثنين: الأول يهتم بتحديد المبادئ الأساسية التي تضمن القيادة الفعالة لخلية الأزمة (العمليات داخل الخلية)، و الثاني يهتم بطريقة نقل المعارف المتعلقة بإدارة و تسيير الأزمات داخل المؤسسة بمجرد تحديد هاته المبادئ. حيث كان الهدف الفرعي الأول يتمحور حول: عوامل النجاح الرئيسية للإدارة الفعالة، و الذي تمّ التطرق له و تغطيته على نطاق واسع في المراجع –حسب الباحث– حيث حددت العديد من المنشورات معايير/مفاتيح النجاح الرئيسية التي تضمن إدارة فعالة للأزمات. في حين كان الهدف الفرعي الثاني يهتم بنقل المعارف المتعلقة بإدارة الأزمات داخل شركة متعددة الجنسيات، و هو الجانب الذي لم تتطرق له المراجع. فإذا كانت مسألة التعلّم تعتبر أساسية أو حتى متأصلة في إدارة الأزمات، فإنّ القليل من الدراسات تناولت قياس المعايير الأكثر فعالية داخل المؤسسة، من أجل نشر و تبادل المعارف فيما يتعلق بإدارة الأزمات. هذان الهدفان الفرعيان يجعلان من الممكن فهم التنظيم المناسب للمؤسسة بشكل أفضل من حيث إدارة الأزمات، بهدف جعلها قادرة على الصمود في وجه الأزمات متعددة الطبقات.

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تحسين أداء خلايا الأزمات داخل المؤسسة؟ و التي قسّمها الباحث لسؤالين فرعيين هما: ما هي العناصر الأساسية التي يجب إتقانها داخل خلية أزمة، لضمان أقصى قدر من الكفاءة في تسيير خلية الأزمة؟ بمجرد تحديد هاته العناصر، ما هي المعايير البيداغوجية الأكثر فاعلية لتمكين الفاعلين في مجموعة ميشلان من زيادة مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة الأزمات على أعلى مستوى؟

وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- من الممكن تحديد الشروط الأساسية لنجاح كل من الجانب التنظيمي و كذا إدارة خلايا الأزمات من أجل جعل المؤسسة أكثر ملائمة و استعدادا لإدارة الأزمات.

- ضرورة التعلم المستمر، وأهمية المواجهات الدورية مع الصدمات، التي يقترحها وجود اختبار التصادم الوهمي، بالإشارة إلى الاختبارات في وضع "الحجم أو الحالة الطبيعية" الذي يسمح بالتعلم من خلال الملاحظة الميدانية دون الإضرار بالناس (الجسدي أو المعنوي) أو الممتلكات.
- تم تطوير مفهوم نضج نظام إدارة الأزمات، التي تأثرت بشكل مباشر بتعريف مجموعة ميشلان لهذا المفهوم، تربط مكونات نموذج البصل Onion model لإدارة الأزمات بواسطة Mitroff and Anagnos (2001)، وهي: العوامل البشرية، الهيكل التنظيمي، علم نفس الإدارة العليا، العوامل التكنولوجية أيضاً كمنظمة وثقافة؛ ومفهوم نضج القرار الذي لم يتم تغطيته من قبل في المراجع التي تمت دراستها إلا في مقال منشور لكل من Cros & De Vittoris (سنة 2000) حول محاكاة موقع Olzstyn (OLS) في بولندا. تُظهر هاته المحاكاة في وضع "real-play" أنه إذا تم استيفاء شروط التنظيم الجيد للأزمات كما هو منصوص عليه في نموذج البصل، فإنها لا تضمن بأي حال اتخاذ قرارات حاسمة جيدة. يعتمد النموذج الذي اقترحه الباحث بعد ذلك على مفهوم Weick عن صناعة الحواس (1988، 1993، 1995، 2010) كحلقة وصل بين هاذين المعيارين اللذان يشكلان ركيزتين لنضج النظام من حيث إدارة الأزمات. و كان هذا النموذج المقترح موضوع تمثيل تخطيطي بسيط.

5. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، للباحث: Omar HAFYANE، من جامعة Québec بمدينة Montréal الكندية، عنوانها: **La Gestion de Crise : cas de Toyota**. قدّم الباحث من خلالها دراسة تحليلية للأزمة التي مست العملاق الياباني لصناعة السيارات سنة 2010، من خلال محاولة الإجابة على ثلاثة أسئلة حساسة هي: كيف حدث ذلك؟ من يتحمل مسؤولية ما حدث؟ هل كانت هناك إمكانية لتجنب الكارثة؟ . وقد حاول الباحث الإجابة على هاته الأسئلة من خلال عرض أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة و اتصال الأزمات، معرجاً على تطور سوق السيارات في منطقة أمريكا الشمالية خلال العشر سنوات التي سبقت الأزمة، و التطور الذي عرفه المصنّع الياباني في هذا السوق. و محاولاً بعدها اتباع و استكشاف العناصر المتسببة في الأزمة وأهم الأحداث التي ميّزت تلك المرحلة، لتحديد الأسباب الحقيقية للأزمة و الطريقة التي تمّ التعامل بها، لمعرفة نقاط ضعف و قوة المقاربة التي تبنتها شركة تويوتا في تعاملها مع الأزمة. وقد تمثلت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يلي:

- يوجد مجموعة من القواعد الواجب اتباعها و الالتزام بها لمواجهة الأزمة و تسييرها، سواء على المستوى العملي أو الاتصالي.

- ميدانيا، حتى الشركات الكبرى ذات المشوار الحافل و الريادة السوقية، يمكن أن تسيء التعامل مع وضعيات حرجة مرتكبة أخطاء قد تكلفها غالبا.
- شركة تويوتا عرفت تطورا و نموا سريعا، جعلها عرضة لأخطار غير متوقعة، لم تكن على استعداد للتعامل معها، و ذلك نتيجة انشغالها و انبهارها بالنجاح الذي حققته، لدرجة جعلتها تفقد التركيز في مثل هاته الحالات و الوضعيات. فقد كان يكفي للشركة أن تتبّع بعض القواعد الأساسية لإدارة الأزمات، وكذا الاتصال في الأزمات، حتى تتمكن من تسيير الأوضاع و اجتناب الأزمة، أو حتى استغلال الأحداث في صالحها.

6. مقال للباحثة Juliette Trévidic منشور في مجلة Magazine de la Communication de Crise et

Sensible، في عددها 25 الصادر في جانفي 2021 بعنوان: 20 ans de crises : quelle place de l'humain dans leur résolution ? ، حيث تطرقت الباحثة لإنشاء المرصد الدولي للأزمات منذ حوالي 20 سنة، أي مباشرة بعد حادثة 11 سبتمبر 2001 التي مست أبراج مركز التجارة العالمي، حيث اختلقت لأول مرة كل أبعاد الأزمة: الانفصال/التمزق، عدم التيقن، التغطية الإعلامية أوالمبالغة في التغطية الإعلامية، البعد العاطفي... حيث ساهم ذلك في ظهور العديد من الأزمات بعد ذلك على اختلاف أنواعها: مالية، صناعية، تكنولوجية، سياسية، متعلقة بالسمعة أو الصورة...، تشترك جميعها في: الضغط المتزايد باستمرار من وسائل الإعلام والجمهور. في الوقت نفسه، أصبح "عمل" إدارة الأزمات بأكمله أكثر احترافاً. للاستجابة للتحديات والعواقب المحتملة للإدارة السيئة، قامت المؤسسات والجماعات، بل وحتى الدول بتحديث أنظمة تسيير الأزمات بشكل كبير.

حيث حاولت الباحثة في دراستها الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة أن تتعامل مع ردود أفعال الجمهور، معارضة السلطات، عدم فهم وسائل الإعلام، و معاناة الضحايا، في الوقت الذي تشعر فيه بالذنب أو بالعجز في الكثير من الأحيان؟ وهل من الضروري دمج و تقييم المواقف الذاتية لكل الأطراف في مثل هاته الظروف غير الطبيعية عموما أو حتى الحرجة في بعض الحالات. وكانت أهمّ النتائج التي توصلت لها، كما يلي:

- في حالة الأزمات، غالبًا ما نجد أنفسنا في حالة معاناة للأحداث، دون معرفة أسبابها/مسبباتها.
- حتى لا يتعد الخبراء/المختصون عن البديهيات و يتم أخذ جميع وجهات النظر في الحسبان، يجب ليس فقط اللجوء إلى جميع المهارات الفنية لأعضاء خلية الأزمات، بل حتى أيضًا الاعتماد على خيالهم للنظر للوضع من جانب غير الذي يظهر للجميع. رغم أنّ الخروج

من الإطار مرتبط/مقيّد بعدّة عقبات: نظرة الآخرين، العقلية المحافظة، الخوف من ارتكاب الأخطاء، السلبية، ضرورة احترام التسلسل الهرمي، قلة الوقت والموارد، و المعايير والإجراءات الواجب الالتزام بها.

- المسألة تكمن في تطوير القدرة على التفاعل و رد الفعل، الإبداع ، التفكير في ما لا يمكن تصوره من أجل العودة بشكل أفضل إلى المعالم المألوفة أو حتى ابتكار معالم جديدة. فلكي تتمكن من الوصول للمستحيل، على المؤسسة أن تخرج من منطقة الراحة الخاصة بها و تتعد قليلا عن معالمها/قواعدها المألوفة، و تتدرب يوميًا على مبدأ أنّ جميع نقاط الضعف والقوة للفريق ضرورية في حالة الأزمات، وأن الاختلافات في الطبع/العقلية تجعل من الممكن النظر في جميع الفرضيات. لن يتعلق الأمر بالثبث/التمسك بكل ما يشعرون بالأمان/الطمأنينة، بل يتعلق بالتكيف مع حالة عدم التيقن/اليقين، و السباحة في المياه المضطربة لفترة معينة بصبر و بثقة في القدرات البشرية التي تملكها.

هيكل البحث:

قصد الإحاطة بمختلف متغيرات البحث تم تقسيمه إلى قسمين:

- جانب نظري: متمثل في فصلين، الأول منها يلخص بعض العموميات المتعلقة بالاتصال. والثاني يوضح أهم أشكال الأزمات في المؤسسة ويعرض الإجراءات الاتصالية التي تتعامل بها المؤسسة مع مختلف الأزمات.
- جانب تطبيقي: متمثل في فصل واحد هو عبارة عن دراسة تطبيقية تعرض فيه مجموعة من الحالات لمؤسسات واجهت أزمات، يضاف إليها دراسة تحليلية إحصائية لاستبيان تمّ إعداده و توزيعه على عيّنة الإطارات المسيرة في مؤسسات من مختلف القطاعات.

خطة البحث العامّة :

* الفصل الأول: عموميات حول الاتصال.

* الفصل الثاني: الاتصال الاستراتيجي في ظل الأزمات.

* الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة

حول

الاتصال و التسويق

تمهيد:

يمثل النشاط التسويقي أحد أوجه النشاطات الأساسية في المؤسسة، و أحد أهم الوظائف إلى جانب الإنتاج و التمويل و غيرها، و يتشكل النشاط التسويقي من عدة عناصر و أدوات و متغيرات متفاعلة فيما بينها، هذه العناصر التي تطرق إليها الباحث E.Jerome M^cCarthy (1960) حيث صنفها في أربعة مجموعات والمتمثلة في: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج (أو ما يعرف بالاتصالات التسويقية).

هاته الاتصالات التسويقية التي تسهم إلى حد كبير في تفعيل عملية اتصال المؤسسة بالبيئة المحيطة بها (الاتصال المباشر وغير المباشر)، هذه البيئة التي عرفت تطورات معتبرة (تعددا في المؤسسات، وتنوعا في المنتجات، واتساعا في الرقعة الجغرافية)، مما يزيد من صعوبة تحقيق عملية اتصال المؤسسة بالمستهلكين؛ بالتالي كان اللجوء إلى الاتصالات التسويقية والاعتماد عليها من أجل القيام بهذه المهمة.

ويتناول هذا الفصل أهم المفاهيم التي لها علاقة بالاتصالات التسويقية، انطلاقا من مفهوم الاتصال عموما، مروراً بالتعاريف المختلفة للتسويق ومميزاته، ثم مفهوم الاتصالات التسويقية، وعرض مختلف أشكالها و استراتيجياتها ونماذجها.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال و التسويق:

سنعرض فيما يلي ملخص لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال والتسويق.

المطلب الأول: ماهية الاتصال:

كل منّا يحتاج إلى معلومات، وكل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج إلى المعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال ... فما هو الاتصال ؟

أولاً: مفهوم الاتصال:

تعني كلمة الاتصال (Communication) لغويا التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين... وتنطوي على عنصر القصد و التدبير.¹

وهي كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Commuins، بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى شائع ومؤلف... كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك... وكل هذه المفاهيم توضح أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة/التفاهم) حول (موضوع/فكرة) لتحقيق (هدف/برنامج).² حيث يرجع أصل كلمة اتصال في اللغة العربية إلى الفعل "يتصل"، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات... ويوجد من القواميس العربية الإنجليزية ما يستخدم فعل Communicate وكلمة Communication كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل"³

الاتصال هو "عملية تفاعلية بين شخصين أو أكثر، إذ يبادر المرسل بعملية إرسال الرسالة إلى المستلم أو المرسل إليه، فرداً أم جماعة، ولا يقتصر محتوى الرسالة على الحقائق، بل يتعداها إلى الأحاسيس والاتجاهات بشأن تلك الحقائق"⁴.

بالتالي فالالاتصال هو عملية تبادل معلومات أو معاني بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منظوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو تعبير غير لفظي مثل تعابير الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموماً. وحتى الصمت - أحياناً- يمكن أن ينقل معنى معيناً، فالالاتصال عملية تبادل للمعاني فيها طرفان: مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر.

1 2 3 هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر -، 2003، ص: 14،15.

4 خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن - 1999، ص: 277.

ثانياً: أصناف الاتصال:

يمكن تحديدها في ثلاث أنواع (أصناف)، و هي:

1- الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر: الاتصال المباشر هو الذي يتم فيه اللقاء مباشرة في عملية تفاعلية بين المؤسسة والأفراد أو المجموعات المستهدفة. أما الاتصال غير المباشر فهو الذي يتم بين طرفين (المؤسسة والجمهور مثلاً) من خلال وسيلة ميكانيكية أو تكنولوجية¹ (مثل: الجرائد، التلفزيون، الإذاعة...).

2- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي: الاتصال الكتابي هو تدوين الرسالة برموز أبجدية أو رياضية عند نقلها من المرسل إلى المستقبل، أما إذا انتقلت دون أن تدون، فهي رسالة شفوية؛ وطبيعة الموقف هو الذي يحدد أفضلية أي منهما على الآخر.

3- : الاتصال غير اللفظي: وهو عبارة عن استخدام حركات الجسم وتعابير الوجه والعينين لنقل معنى محدد أثناء هذا الاتصال، حيث يعتمد على اللغة غير اللفظية المتمثلة في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى معين، ويقسم بعض العلماء اللغة غير اللفظية إلى ثلاثة لغات هي:

▪ لغة الإشارة Sign language ؛

▪ لغة الحركة أو الأفعال Action language ؛

▪ لغة الأشياء Object language.

وقد تكون بعض الأفعال موحية لاستنباط المقصود منها، مثل اختيار مكان معين لعقد اجتماع.²

ثالثاً: الاتصال في المؤسسة:

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصال في المؤسسة، هما: الاتصال الداخلي / الاتصال الخارجي.

1- الاتصال الداخلي: من التعاريف السابقة الذكر حول الاتصال يمكن القول أنّ الاتصال الداخلي يمثل النشاط الذي يسمح بانتقال المعلومات بين الموظفين، الأقسام، و الإدارات داخل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

ينقسم الاتصال الداخلي بدوره إلى قسمين رئيسيين هما:

- الاتصال الرسمي: وهو « الاتصال التي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي»³. فهذه الاتصالات عادة ما تجرد مسبقاً، أي تكون محددة من طرف القانون الداخلي، أو السياسة الداخلية للمؤسسة.

¹ بشير عباس العلاق، علي محمد ربايعه، الترويج والإعلان التجاري: أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن - 2002 ص 15، 16.

² أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)"، مجهول دار النشر، 2000، ص 134-135.

³ حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

● الاتصال غير الرسمي¹: يعرف بهذا الاسم نظرا لكونه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، إذ يتم بأسلوب غير رسمي، وهو نوعان: الأول يتفق مع أهداف ليست بالضرورة أهداف الاتصالات الرسمية لكنه يعززها، وهو النوع الذي ينبغي على المديرين تشجيعه وتسهيل السبل أمامه. أما النوع الثاني، فهو يلقي تأييد المدراء، بل ويحاول أغلبهم محاربتة ظنا منهم أنه يعطل انسياب الاتصالات الرسمية ويعرقل بلوغ أهدافها.

وقد يأخذ الاتصال الداخلي اتجاهين²، وهما:

- الاتصال العمودي (الرأسي): وهو أيضا ينقسم إلى قسمين:
 - الأول، الاتصال الهابط (النازل) وهو الذي يتم من مستوى إدارة ما في المؤسسة نزولا إلى الإدارة التي تليها في الهرم الإداري، في شكل قرارات، أوامر، توجيهات، ...
 - أما الثاني، فهو الاتصال الصاعد، وهو يعاكس الأول في الاتجاه، فهو يتم من مستوى إدارة ما صعودا نحو الإدارة التي تعلوها في الهرم الإداري، ويأتي في شكل طلبات الرؤوسين، تقارير، شكاوى و تظلمات، ...
 - الاتصال الأفقي: وهو الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية من نفس المستوى الإداري، أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا الاتصال بكونه استشاريا يشجع على التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة.
- ويمكن للاتصال الأفقي أن يكون مائلا، ويتمثل في نقل رسائل (معلومات) بين مستويات تنظيمية أعلى أو أدنى في إدارات مختلفة.
- أو أن يكون في كافة الاتجاهات، وهو الاتصال الذي فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات، وهو عصف اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات، ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل.

2- الاتصال الخارجي: يمكن تعريف الاتصال الخارجي على أنه «كافة الجهود (إشهار، علاقات عامة، تسويق مباشر...) التي تقوم بها المؤسسة، لإمداد محيطها الخارجي، أو جمهورها المستهدف (زبائن وموردين، موزعين، منافسين...) بمختلف المعلومات، والرسائل، والإشارات الخاصة بالمؤسسة (منتجات، ثقافة المؤسسة، صورة العلامة، صورة المؤسسة...)، قصد التأثير على سلوك محيطها الخارجي (التعريف، الإقناع والتذكير...)»³.

¹ حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

² العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2002، ص: 153، 154.

³ Jean Pierre HELFER, Jaques ORSONI, Dictionnaire de marketing, Editions Vuibert, Paris -France-, 2001, p 30.

ومن بين أكثر المصطلحات استخداماً للتعبير عن الاتصال الخارجي مصطلح الاتصالات التسويقية (La communication marketing) وما يسمى أيضاً بالترويج.

المطلب الثاني: عموميات حول التسويق:

التسويق كفكرة وكوظيفة له من الأقدمية ما جعله يكتسب عمقا و مرجعية علمية فقد درّس بداية القرن الماضي في بعض الجامعات الأمريكية، وقد مرّ خلال هذه الفترة بمراحل مختلفة حتى أصبح يتمتع بمكانة هامة داخل المؤسسة في السنوات الأخيرة.

و يجد التسويق أصله في أنّ الإنسان يتميز بحاجات معينة يسعى لتلبيتها وفق رغبات مختلفة تؤدي كلها إلى إرواء الحاجة، و لن تشبع الرغبات إلاّ عن طريق منتجات معينة يتحصل عليها الإنسان بطرق مختلفة أهمها و أكثرها انتشارا هي عملية التبادل، و التسويق هو الجهد المبذول من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من عملية التبادل بين المنتج و السوق المستهدفة.

وقد مر مفهوم التسويق بعدة مراحل، يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- المفهوم الإنتاجي (كل ما ينتج يباع).
- المفهوم البيعي (بذل مجهود لتصريف الإنتاج وحث المستهلك على الشراء).
- المفهوم التسويقي (عرض منتجات تتماشى ورغبات ومتطلبات المستهلك من جميع الجوانب).
- التسويق الاجتماعي (للمؤسسات مسؤولية اجتماعية من حيث أثر نشاطها ومنتجاتها على المستهلك والمحيط ككل).
- التسويق الاستراتيجي (أصبح التسويق عنصرا ضروريا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة).

وقد ظهرت مؤخرا عدّة مصطلحات متعلقة بالتسويق، فرضتها السوق والتطورات الحاصلة فيها، منها **التسويق العلائقي** أو التسويق عبر العلاقات و الذي يقوم (كما يبينه الاسم) على الاهتمام بالعلاقات الدائمة والمتواصلة مع المستهلكين كل على حدا.

أولاً: تعريف التسويق:

اختلفت الآراء حول تقديم تعريف موحد للتسويق، وفيما يلي بعض التعاريف الأكثر استخداماً في المراجع:

* قَدّم الباحث Kotler تعريفاً للتسويق من وجهة نظر اجتماعية/اقتصادية: «التسويق هو الآلية الاقتصادية والاجتماعية، التي من خلالها يشبع الأفراد والجماعات حاجاتهم ورغباتهم عن طريق إيجاد وإبداع وتبادل منتجات ووحدات أخرى ذات قيمة بالنسبة للآخرين»¹.

* كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق كما يلي: «التسويق يمثل عملية تخطيط، وتنفيذ التصور وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عمليات التبادل التي تشبع أهداف كل من الأفراد والمنظمات.»²

يركز التعريف الأول على المفهوم الاجتماعي للتسويق، بينما التعريف الثاني يبين مختلف النشاطات التسويقية و المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، كما أشار إلى أنّ التسويق يبدأ من مرحلة التخطيط أي قبل طرح المنتج في السوق.. كما أشار إلى أنّ على التسويق أن يخدم مصلحة الجميع (المؤسسة، المستهلك، و المجتمع ككل). ومنه يمكن القول أنّ أهمية التسويق تكمن في³:

- تقديم و إيصال المنتجات إلى الزبائن، فالتسويق يقوم بعدد من الخدمات التي لا غنى عنها تحت أي نظام من الأنظمة الاقتصادية و هذا عن طريق الأنشطة التسويقية التي توفر الوقت و الجهد اللازمين للحصول على السلع و الخدمات... كما أنّ التسويق يسعى إلى تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية أو/والقديمة.
- يعتبر مصدراً للمعلومات بالنسبة للمؤسسة (دراسة السوق و بحوث التسويق..) و للمستهلك (المزيج الاتصالي)، حيث يعتبر التسويق حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع. حيث يقوم التسويق على أساس التنبؤ برغبات و حاجات الأفراد و اهتماماتهم و القيام بالأنشطة اللازمة لإشباعها.
- يساهم في مواجهة المنافسة و التخفيف من حدتها، من خلال تحقيق بعض المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها، حيث أنّ فعالية النشاط التسويقي تضمن للمؤسسة بقائها ونموها.
- كما أنّ التسويق بمفهومه الحديث و الشامل فكر جديد يقترح تلبية حاجات الزبائن من كل أطراف المؤسسة من المتاجرة إلى البحث و التطوير قصد تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن.
- يعتبر التسويق مركز استشارة و نصيح و تركية لقرارات المصالح الأخرى للمؤسسة فالتسويق وظيفة في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: وظيفة التسويق:

¹ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, **Marketing Management**, 15^e édition, Pearson Education, Paris -France-, 2015, P.06.

² اسماعيل السيد، **مبادئ التسويق**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية - مصر - 1999، ص: 8.

³ محمد شحادة، نظمي شحادة، محمد رسلان الجبوشي، رياض الحلي، **مبادئ التسويق الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-

2000، ص 15، 16.

يؤدي التسويق عددا من الوظائف التي يمكن ذكر بعضها فيما يلي¹ :

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف دوائر المؤسسة.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى.
- تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة إلى ملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- تصميم وتنفيذ كافة المنتجات أو الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين أو ظروف السوق بشكل عام.
- تجميع، تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل المؤسسة.
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة.
- تعديل المنتجات الحالية وإلغاء تلك التي لم تعد أساسية أو مقبولة من وجهة نظر المستهلك.
- تحديد كافة السياسات المرتبطة بتحديد اسم العلامة، وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع المنتجات المباعة بالإضافة إلى تحديد أحجام، ألوان وأشكال العبوات للمزيج السلعي.
- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق والسياسات المناسبة للتغيير والمتوافقة مع أهداف المؤسسة من جهة ومع إمكانات وتوقعات المستهلك من جهة أخرى.
- تحليل مختلف قنوات التوزيع، واختيار الأنسب لطبيعة عمل المؤسسة أو طبيعة المنتجات التي تطرحها.
- تطوير و تنفيذ أفضل الإجراءات لمقاولة، نقل وتخزين المنتجات التي تم صنعها والرقابة عليها.
- تحديد أهداف الاتصال التسويقي وأدواته الممكن استخدامها، يضاف إلى ذلك اختيار أوقات، محتوى وشكل الحملات الاتصالية المراد توجيهها للمستهلك المستهدف في الأسواق.
- قياس مدى فعالية الإشهار.
- البحث عن رجال بيع مؤهلين، والعمل على اختيار وتصميم مختلف برامج الحوافز المناسبة لهم.
- تحديد أنواع و محتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات، المعارض، الندوات، العينات المجانية.

* كما يمكن النظر إلى وظائف التسويق من زاوية أخرى، فالتسويق هو التحليل و التخطيط و التنفيذ و المراقبة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة و منفعة في الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، و يعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم به المؤسسة وطرحه

¹ الدكتور نسيم حنا ، مبادئ التسويق، -دار المريخ للنشر - الرياض -المملكة السعودية-2001 ، ص 83 ، 84.

بناءً على الحاجات والرغبات في السوق المستهدفة باستخدام طرق فعالة للتسعير والاتصال والتوزيع. فالتسويق وظيفة إدارية إضافة لكونه وظيفة أو عملية اجتماعية، فنستنتج من هذا أن¹ :

1- التسويق وظيفة تبادل: تبادل طوعي بين طرفين (سوق / مستهلك).

2- التسويق وظيفة التكامل: و هذا على مستويين:

- تكامل بين أنشطة التسويق (التوزيع-الترويج-السعر-المنتج).
- تكامل بين أنشطة التسويق و أنشطة المؤسسة (إنتاج-مالية-تخزين-إدارة الأفراد) عن طريق مساندتها و توجيهها.

3- التسويق وظيفة مستمرة: فعكس ما كان سائدا في الماضي، حيث يتوقف نشاط التسويق بعد تسليم المنتجات والحصول على المقابل النقدي، أصبحت الأنشطة التسويقية تبدأ قبل الإنتاج وتستمر بعد الإنتاج وحتى بعد الاستهلاك.

- التسويق قبل الإنتاج: دراسة حاجات المستهلك لكونها في تغير مستمر تبعا لتغيرات البيئة و المؤثرات الشخصية، و التي تحكم سلوكهم الشرائي.
- التسويق بعد الإنتاج: تعريف المستهلك بالمنتج (المنافع-النوعية-الجودة-الخصائص-الاستعمالات و ضمانات الاستعمال-سعره-منافذ توزيعه-توقيته).

كما يتم العمل على إقناع المستهلك بشراء المنتج باستخدام وسائل الجذب المناسبة. ولا تتوقف وظيفة التسويق عند هذا الحد بل تستمر لما بعد الاستهلاك لمعرفة ردود الأفعال (التغذية العكسية) حول ما تم تسطيره من أهداف ووسائل في المرحلتين السابقتين.

4- التسويق وظيفة إيجاد المنافع: للتسويق أهمية كبرى في إشباع حاجات ورغبات الإنسان فهو يقدم ثلاث منافع:

- المنفعة المكانية: نقل المنتجات من مكان مشبع زيادة إلى آخر.
- المنفعة الزمانية: الاحتفاظ بالمنتجات حتى تحين الحاجة إليها.
- المنفعة الحيازية: نقل الملكية من المنتج أو المورد إلى الموزع أو المستهلك.

5- التسويق وظيفة تحقيق الرفاهية: زاد الاهتمام بالمستهلك و حمايته من الاستغلال خلال السبعينات، وزاد الوعي بأهمية المحافظة على المجتمع و تركيز الاهتمام على الرفاهية بالنسبة للمستهلك و المجتمع على المدى البعيد.

¹ اسماعيل السيد، (مبادئ التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص: 23، 24.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي:

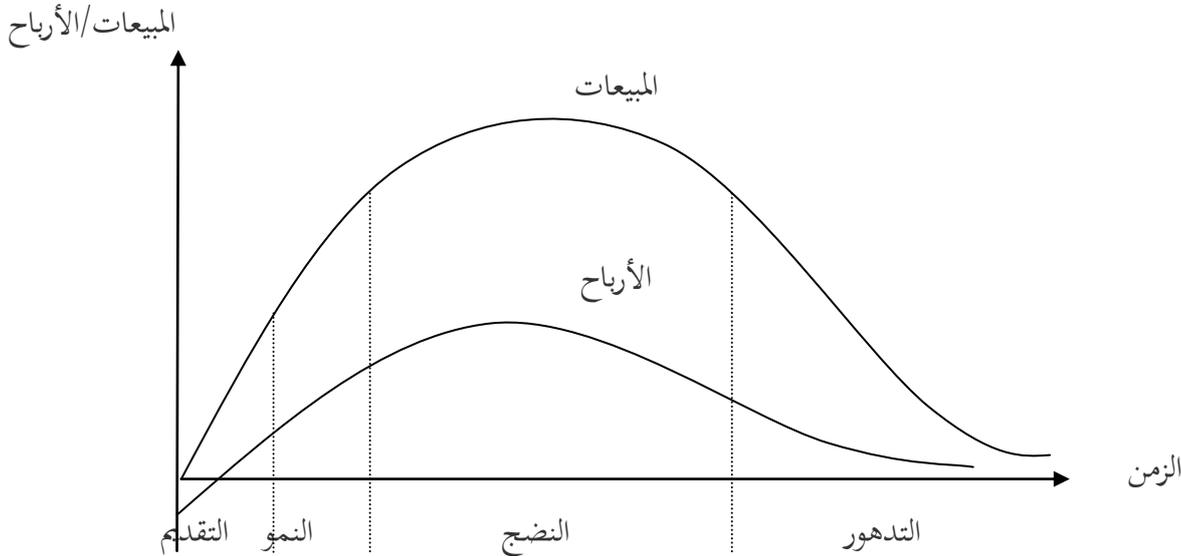
يعرف المزيج التسويقي على أنه : « مجموع الأدوات المتاحة للمؤسسة، والتي تستعملها لبلوغ أهدافها في أسواقها المستهدفة.¹ » هذه الأدوات التي حددها وجمعها الباحث Mc Carthy في أربع عناصر أو مجموعات، تعرف بـ : " 4P's " وذلك نسبة للحروف التي يبدأ بها اسم كل عنصر من عناصرها (باللغة الإنجليزية طبعاً)، وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

أولاً: المنتج Product

يعرف المنتج على أنه : « شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية التي يتم طرحها في الأسواق، ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات غير المشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون المنتج عبارة عن سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم معين.² »
بالتالي فالمنتج هو كل ما يتم عرضه على المستهلك في السوق، حيث يمكن أن يكون سلعة مادية، أو خدمة، أو فكرة ...

وما يمكن تميزه في المنتج، كونه يمر بعدة مراحل بدأ من طرحه في السوق حتى وقت خروجه منه أو تعويضه بمنتج آخر، وهو ما يعرف بـ: دورة حياة المنتج، والتي يمكن توضيح مختلف مراحلها في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1) : دورة حياة المنتج



المصدر: P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, **Marketing Management** 12^e édition, Pearson Education, Paris – France-, 2006. p 352.

¹ P. Kotler, K.Keller, D. Manceau, (Marketing Management 12^e édition) Op. Cit., P.32.

² أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية -مصر-، 1999، ص 390.

- من خلال هذا الشكل، يمكن التمييز بين أربعة مراحل يمر بها المنتج، وهي:
1. مرحلة التقديم: تمثل المرحلة التي يتم فيها طرح المنتج في السوق، حيث تتميز هذه المرحلة حسب ما يوضحه الشكل بربح سالب ناتج أساساً على كون التكاليف (تكاليف الإنتاج والطرح) مرتفعة مقارنة مداخيل المبيعات التي تكون ضئيلة في هذه المرحلة.
 2. مرحلة النمو: نلاحظ في هذه المرحلة بداية تزايد المبيعات بالتالي زيادة الأرباح، وهذا نتيجة الإقبال المتزايد على المنتج من قبل المستهلك.
 3. مرحلة النضج: وهي تعتبر المرحلة الأكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة، حيث يحقق فيها المنتج أعلى نسبة ممكنة من المبيعات مما يجعل الأرباح تصل إلى القمة.
 4. مرحلة التدهور: تتجه المبيعات والأرباح نحو الانخفاض في هذه المرحلة التي تعتبر الأخيرة في دورة حياة المنتج (يمكن أن تجعل منها المؤسسة مرحلة انطلاق جديدة، من خلال تطوير المنتج أو حتى تنشيط المبيعات...).

ثانياً: السعر Price

يحتل السعر والتسعير مكانة أساسية ضمن اهتمامات المؤسسة، فهو عنصر الإيرادات الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي. حيث يمكن تعريف السعر على أنه: « عدد الوحدات النقدية التي يحددها المنتج أو البائع، والتي يدفعها الزبون لقاء حصوله على منتج، في وقت معين، ومكان معين، وجودة معينة.»¹

وتعتمد المؤسسات في تسعير منتجاتها عموماً على العلاقة: "جودة/سعر"، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ محمد صلاح الشنواني، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، طبعة 1994 ص: 328.

شكل رقم (1-2): تسعة استراتيجيات لتسيير العلاقة: جودة/سعر

السعر			
مرتفع	متوسط	منخفض	
1 إستراتيجية المنتج الراقي (المنتجات القيّمة)	2 إستراتيجية العلاقة العالية لد: جودة/سعر	3 إستراتيجية الهدية	عالية
4 إستراتيجية التسعير العالي (surprime)	5 إستراتيجية متوسط التشكيلة	6 إستراتيجية العلاقة الجيدة لد: جودة/سعر	متوسطة
7 إستراتيجية الاستغلال	8 إستراتيجية الاقتصاد الخاطئ	9 إستراتيجية الاقتصاد	منخفضة
			الجودة

المصدر: P. Kotler, B. Dubois. D. Manceau, Marketing Management (12^e édition), Op. Cit., P.505.

- قد تعتمد المؤسسة على الاستراتيجيات 1 / 5 / 9 ، من خلال التركيز على حيث على بيع منتج ذو جودة عالية بسعر مرتفع والتحكم فيه مثلا، أو منتج ذو جودة منخفضة بسعر منخفض.. كما يمكن للمؤسسة العمل بهذه الإستراتيجيات الثلاث معا حتى تضمن الوصول إلى كل شرائح المستهلكين.
- بينما تعتمد المؤسسة كل من الاستراتيجيات 2 / 3 / 6 ، من خلال البحث عن ميزة تنافسية، في حال تميز السوق بحساسية الزبائن للسعر، وذلك من خلال منتجات ذات جودة مقبولة و بأسعار مقبولة.
- في حين تعتمد الاستراتيجيات 4 / 7 / 8 ، في حال تواجد المؤسسة في أسواق جذابة، بالتالي فهي تعتمد على أسعار مرتفعة نوعا ما مقارنة بجودة المنتجات.

* تتدخل عدّة متغيرات ومؤشرات في تحديد السعر، فمن خلال المقارنة التالية يمكن تمييز 6 مراحل لتحديد السعر، هي ¹ :

- 1- تحديد الأهداف.
- 2- دراسة الطلب.
- 3- قياس التكلفة.
- 4- تحليل المنافسة.
- 5- اختيار طريقة التسعير.
- 6- الاختيار النهائي (تحديد السعر).

¹ F.Kotler, K. Keller. D. Manceau, (Marketing Management 15^{eme} édition) Op. Cit., P.521.

* ويمكن تحديد السعر اعتمادا على عدّة أسس، و التي يمكن ذكرها فيما يلي¹ :

1. على أساس التكلفة: حيث يتم تحديد التكاليف الإجمالية للمنتوج ليضاف لها هامش ربح معين للحصول على سعر البيع، وهي من أبسط الطرق وأكثرها استخداما.

$$\text{سعر البيع} = \text{التكلفة الإجمالية} + \text{هامش ربح}$$

2. على أساس الطلب: حيث تعتمد هذه الطريقة على المفهوم الاقتصادي المتمثل في المرونة لتحديد السعر، على اعتبار أنّ السعر يتناسب طرذا مع مستوى الطلب على المنتج؛ وعليه يتحدد سعر المنتجات من خلال قانون المرونة السعرية.

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$$

E_p : المرونة السعرية

P : السعر ΔP : التغير في السعر

Q : الكمية ΔQ : التغير في الكمية.

3. على أساس المنافسة: حيث تعتمد المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها على أسعار المنتجات المنافسة، وعموما يمكن تمييز ثلاث طرق، وهي:

- تحديد سعر قريب من الأسعار المعتمدة في السوق (متوسط الأسعار).
- تحديد سعر أعلى من الأسعار المعتمدة في السوق (حالة المؤسسات الرائدة، أو العلامات الراقية).
- تحديد سعر أدنى من الأسعار المعتمدة في السوق (تستعمل هذه الطريقة لكسر أسعار المنافسين وخصوصا من قبل تجار التجزئة والموزعين).

* وعموما توجد عدّة طرق لتحديد الأسعار، حيث لا يمكن ذكرها كلها، ومنها: التسعير على أساس التكاليف المباشرة، نسبة مردودية رأس المال المستثمر (R.O.I : Return On Investement)، عتبة المردودية، السعر البسيكولوجي، وغيرها من الطرق.

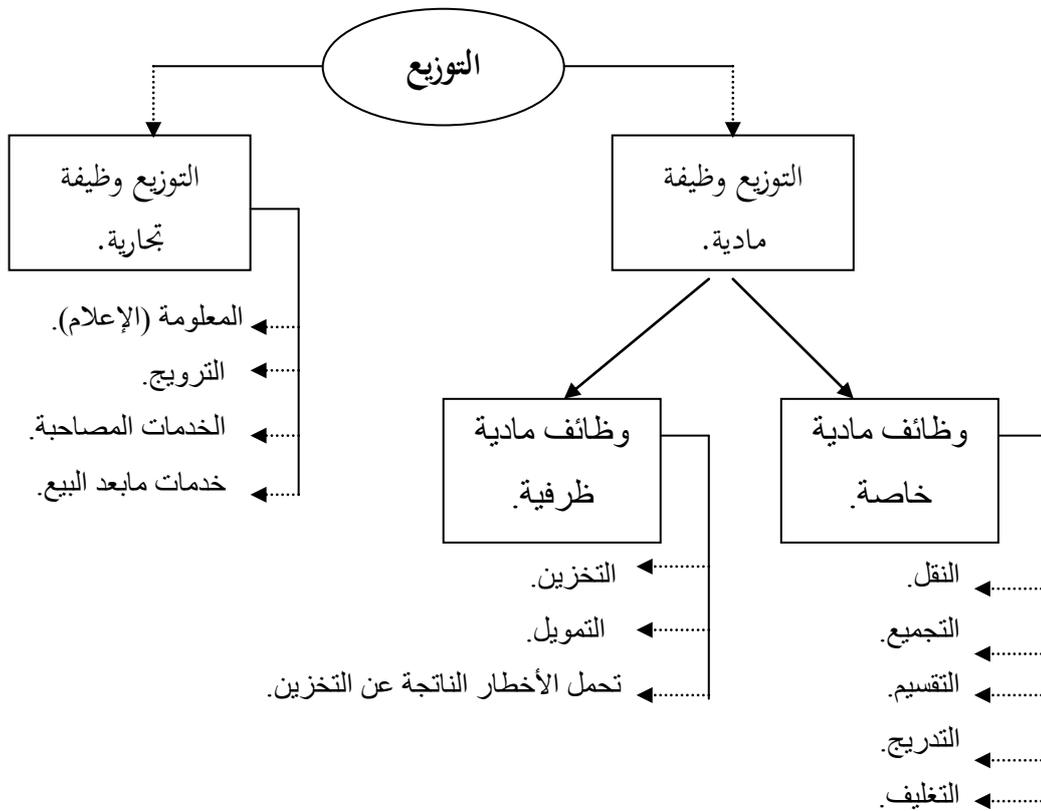
ثالثا: التوزيع Place

¹ DJITLI Mohamed Seghir, **Marketing**, éditions Berti, Alger -Algérie-, 1998. p: 154 → 158

يمكن القول أنّ: « التوزيع نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وهو يهدف إلى جعل هذه السلع والخدمات متوافرة بصفة منتظمة وسهلة الشراء بالنسبة لجميع المستهلكين الحاليين منهم والمرتقبين.»¹ يظهر من خلال التعريف أنّ الهدف الأساسي للتوزيع هو جعل المنتج في متناول المستهلك من حيث الزمان والمكان.

* وللتوزيع عدة وظائف، يمكن تقسيمها إلى قسمين: وظائف مادية ووظائف تجارية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-3): وظائف التوزيع المختلفة



- المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على :

Yves CHIROUZE , **Le Marketing** , opu, 1990 , p 85.

* و الحديث عن التوزيع، يستلزم التطرق إلى القنوات التوزيعية، حيث أنّ: « قناة التوزيع تتمثل في مجموع المنشآت (أو الأفراد) التي تساعد وتسهم في انسياب السلع والخدمات وضمن انتقالها من المنتج حتى المستهلك النهائي.»²

¹ محمد عصام المصري ، التسويق: الأسس العلمية و التطبيق ، مكتبة عين شمس، ص151

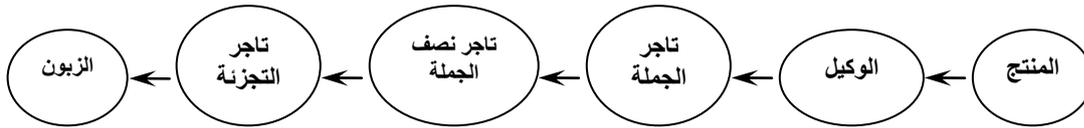
² P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, (Marketing Management 12^e édition) Op.cit, p 540.

وعليه فقناة التوزيع تمثل الطريق التي يسلكها المنتج أثناء انسيابه من المنتج إلى المستهلك، أو عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها لاستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق خدمة لمصالحها. و الجدول الموالي يوضح مختلف أنواع وقنوات التوزيع :

جدول رقم (1-1): أنواع التوزيع وقنواته

قنوات التوزيع
<p>1- التوزيع المباشر:</p> <p>ويمثل القناة القصيرة جدا، والتي لا تحتوي على وسطاء، بل يتم التوزيع مباشرة من المؤسسة إلى الزبون.</p>
<p>2- التوزيع غير المباشر:</p> <p>حيث توجد علاقة غير مباشرة بين المؤسسة والزبون، يربطها وسيط (أو أكثر)، حيث يقوم هذا الأخير بالتوزيع نيابة عن المؤسسة، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع:</p> <p>* القناة القصيرة: تتعامل المؤسسة مع وسيط وحيد، عادة ما يكون تاجر التجزئة، وتستعمل هذه القناة خاصة بالنسبة للمنتجات سريعة التلف.</p> <p>* القناة المتوسطة: وهي القناة الأكثر استعمالا، حيث يتمثل الوسطاء هنا في تجار الجملة وتجار التجزئة على التوالي، وتستعمل هذه القناة في حال السلع الاستهلاكية.</p>

* القناة الطويلة: في هذه الحالة، يتدخل وسطاء آخرون بين المؤسسة وتاجر الجملة وبين هذا الأخير وتاجر التجزئة كما يوضحه المخطط.



المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على:

- محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم و استراتيجيات، الدار الجامعية، 1998، ص 326.
- شفيق حداد و نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، 1998، ص 170.

رابعاً: الاتصال التسويقي (أو الترويج) Promotion

تعتبر الاتصالات التسويقية إحدى أهم الوظائف التسويقية الهامة في المؤسسة، فهي الأداة الفاعلة التي تستخدمها لتحقيق عملية الاتصال بالبيئة الخارجية بهدف تعريف المستهلك بالمؤسسة ومختلف منتجاتها. ويعتبر مصطلح الاتصالات التسويقية أشمل من مصطلح الترويج لذا فسيتم اعتماده في هذا البحث... وسيتم التطرق لمفهوم الاتصال التسويقي في المباحث الموالية.

المبحث الثاني: ماهية الاتصالات التسويقية:

لا يكفي فقط إنتاج منتجات، تسعيرها وتوزيعها، بل ينبغي على المؤسسة أن تعلم المستهلك بصفة خاصة وباقي عناصر بيئتها (موزعين، موردين،..) بتواجدها في السوق، طبيعة نشاطها وبمختلف منتجاتها.

المطلب الأول: عموميات حول الاتصالات التسويقية

سيتم في هذا المطلب عرض بعض التعاريف المتعلقة بالاتصال التسويقي، إضافة إلى خصائصه وبعض وظائفه.

أولاً : تعريف الاتصال التسويقي:

* يمكن تعريف الاتصال التسويقي على أنه: « ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وتذكير المستهلك بمنتجات المؤسسة، والتأثير فيه لقبولها واستخدامها. ¹ »
يركز هذا التعريف على الدور الإعلامي والتذكيري للاتصال وتأثيره على قرارات المستهلك الشرائية.
* بينما عرّف P.William الاتصال التسويقي على أنه : «عمليات الاتصال بالأفراد والمؤسسات أو المجموعات، بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتسهيل عمليات التبادل من خلال التأثير والإقناع، لقبول منتجات المؤسسة، سواء كانت تلك المنتجات سلع أو خدمات أو أفكار. ² »
يبين هذا التعريف وجود نوعين من الاتصال: مباشر وغير مباشر.

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن الاتصال التسويقي يقوم أساساً على عملية تحقيق الاتصال الإقناعي مع الزبون، وتكوين صورة حسنة للمنتج وللمؤسسة، من خلال أساليب التأثير الذهني المباشرة / غير المباشرة المتمثلة في مختلف عناصر مزيج الاتصال التسويقي (الإشهار، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، العلاقات العامة، الاتصال عبر الأحداث، الدعاية والنشر، والقوة البيعية).

وتزايدت أهمية الاتصال التسويقي في وقتنا الحالي، كأحد أهم عناصر المزيج التسويقي، وتتجلى هذه الأهمية من خلال عدّة نقاط، يمكن ذكر بعضها فيما يلي ³ :

- بعد المسافة بين المنتج والمستهلك يستلزم إيجاد وسائل وأدوات تعمل على تفعيل الاتصال وتحقيق التواصل بينهما.

- تزايد حدّة المنافسة وتعدد الخيارات فيما يخص المنتجات، فتحت المجال للمستهلك للاختيار والمفاضلة بينها (المنتجات)، وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بالاتصال التسويقي بهذا المستهلك.

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص315.

² الصيرفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، الطبعة الأولى، 2005، ص 472.

³ محمد أمين سيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2000، ص: 282.283،

- ضرورة إعلام وإقناع وتذكير المستهلك بالمنتجات، وذلك من خلال الاتصال التسويقي الذي يقوم على توفير المعلومات اللازمة للمستهلك والمتعلقة بالمنتجات الجديدة أو المستحدثة (الخصائص، الأسعار، وأماكن توفرها...) ، وإقناع المستهلك باقتنائها.
- ضرورة تحسين صورة المؤسسة من خلال الإعداد الجيد للرسالة... وغيرها.

ثانياً: المفهوم المعدل للاتصال التسويقي:

نظراً للتطورات الحاصلة في السوق، تزايدت أهمية الاتصال التسويقي كعنصر فعال ومرتبطة بباقي عناصر المزيج التسويقي، فالإتصال التسويقي الحديث يتطلب تكامل وتناسق مجموع عناصر المزيج التسويقي، حيث أنّ عناصر مزيج الإتصال التسويقي لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عن باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى. و لتوضيح هذا المفهوم الجديد، لدينا الجدول الموالي:

جدول رقم (1-2): المفهوم المعدل لمزيج الإتصال التسويقي

مزيج الإتصال التسويقي	المزيج التوزيعي	المزيج السعري	مزيج المنتج	المزيج التسويقي
<ul style="list-style-type: none"> - الإشهار - تنشيط المبيعات - التسويق المباشر - العلاقات العامة - الإتصال عبر الأحداث - الدعاية والنشر - القوة البيعية 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج الإتصال التسويقي للتوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج الإتصال التسويقي للسعر 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج الإتصال التسويقي للمنتج 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج الإتصال التسويقي
<ul style="list-style-type: none"> - عناصر وصور وبرامج الإشهار، تنشيط المبيعات التسويق المباشر، العلاقات العامة، الإتصال عبر الأحداث، الدعاية والنشر، والقوة البيعية المؤثرة 	<ul style="list-style-type: none"> - مساعدات بيع - الإشهار في نقاط البيع (P.L.V) - تحفيز الموزعين - شهادات تقدير للموزعين 	<ul style="list-style-type: none"> - سعر ملائم(مدرس) - تخفيضات موسمية - البيع بالتقسيط - خصومات مؤقتة - عروض سعرية خاصة - تسهيلات سداد 	<ul style="list-style-type: none"> - العبوات الاقتصادية - بيع 3 وحدات بسعر وحدة - إضافة هدايا عينية على المنتج - الاسم التجاري - الغلاف 	<ul style="list-style-type: none"> أمثلة عن كل مزيج

المصدر: أبو علفة عصام الدين، التسويق: المفاهيم، الإستراتيجيات، النظرية و التطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر -، 2002، ص: 404.

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يهدف بطريقة أو بأخرى لترويج المنتجات بالتالي تحقيق عملية الاتصال التسويقي، وهو ما يبين التكامل بين مختلف عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أهداف المؤسسة ككل من خلال التأثير على المستهلك.

ثالثا: خصائص الاتصال التسويقي:

- يتسم الاتصال التسويقي بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي¹ :
 - يمثل اتصالا ذا اتجاهين تتدفق من خلاله المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور والعكس.
 - يمثل اتصالا هادفا ذا غرض معين من جانب المؤسسة وزبائنها على حد سواء، ويمكن إيضاح ذلك كما يلي:
 - المؤسسة تهدف إلى حث الزبون على تفضيله لمنتجاتها على منتجات المنافسين.
 - يهدف الزبون إلى حث المؤسسة لإنتاج ما يشبع حاجاته ورغباته.
 - تتوقف فعالية الاتصال التسويقي على مقدرته في التأثير على سلوك كل من المؤسسة والزبون، مما يؤدي إلى تحقيق هدف كل منهما.
 - يتأثر بعدة عوامل قد تعيق عملية الاتصال، وهي ما يسمى بالضجيج، الذي قد يؤثر على انتباه مستقبل الرسالة أو يحرف معناها، وكمثال على هذه العوامل المؤثرة يمكن ذكر:
 - الحالة النفسية لمستقبل الرسالة (الإرهاق، المرض، الخوف..).
 - مختلف المؤثرات التي تعتمدها المنافسة (كالإشهار المنافس..).
 - مؤثرات البيئة الخاصة بمستقبل الرسالة.

رابعا: أهداف الاتصال التسويقي:

- الهدف الرئيسي للاتصال التسويقي يتمثل في زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح، وللوصول إلى هذا الهدف لابد من المرور على عدّة مراحل تمثل بذاتها أهدافا فرعية للاتصال التسويقي² :
1. الإعلام: المقصود به تعريف الزبائن الحاليين والمرقبين بالمنتج (خصائصه، مواصفاته، استعماله، أسعاره وأماكن الحصول عليه).
 2. الإقناع: وهو إقناع الزبائن الحاليين والمرقبين بالمنافع والفوائد التي يحققها لهم المنتج، بهدف تفعيل الطلب عليه.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، (التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

² - محمد أمين السيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص: 283.284.

- بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، (الترويج و الإعلان التجاري)، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

3. **التذكير:** حيث لا بدّ من تذكير الزبائن من وقت لآخر بتوفر المنتج في السوق، وخاصة في مرحلتي النضج والتدهور من دورة حياته، وذلك بهدف الحفاظ على ولائه واجتناب ميوله لمنتجات المنافسين.
4. **التعزيز:** و يقصد به تعزيز رضا الزبون بالمنتج بعد شرائه، و تدعيم ولائه و دفعه للتأثير على غيره من الزبائن، وهو ما يعرف بـ: "الاتصال ما بعد البيع".
5. **اتحاد قرارا الشراء:** وهي المرحلة النهائية للاتصال التسويقي، وتمثل في جعل المستهلك يتخذ قرارا الشراء أو الاستمرار بالشراء وبكميات أكبر، أو حث الأفراد المحيطين بالمستهلك (أصدقاء مثلا) على الشراء، ويعتبر رجال البيع (القوة البيعية) من أهم عناصر المزيج الاتصالي لتحقيق هذا الهدف.

خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار مزيج الاتصال التسويقي:

يرتبط اختيار مزيج الاتصال التسويقي بمجموعة من العوامل التي قد تؤثر على فعاليته ، ومن بين أهم هذه العوامل يمكن ذكر ما يلي ¹ :

* موقع المنتج ضمن دورة حياته: حيث أنّ فعالية عنصر من عناصر المزيج الاتصالي تختلف من مرحلة على أخرى، ويمكن تمثيل ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-3): دورة حياة المنتج وعلاقته بالمزيج الاتصالي

مراحل دورة حياة المنتج	المزيج الاتصالي الأنسب
التقديم	- الإشهار الإعلامي والعلاقات العامة أكثر استخداما خلال هذه المرحلة، وهذا قصد التعريف بالمنتج (خصائصه، مواصفاته، منافعه، أماكن الحصول عليه، سعره...).
النمو	- الإشهار الإقناعي يلعب دورا هاما خلال هذه المرحلة (قصد دفع المستهلك لاختيار المنتج وتفضيله على المنتجات المنافسة). - تلعب وسيلة "من الفم إلى الأذن" B à O (أي الآخرين أو الجماعات المرجعية) دورا هاما خلال هذه المرحلة.
النضج	- تسعى أغلب المؤسسات خلال هذه المرحلة إلى تخفيض تكلفة الاتصال مع المحافظة على الوضع، لذا تعتمد تنشيط المبيعات بهدف تجنب المنافسة.
التدهور	يكون المنتج في مرحلته النهائية حيث تنعدم فعالية الأنشطة الاتصالية، مثلا: - الإشهار يقتصر على تقديم معلومات حول خدمة ما بعد البيع. - ميزانية العلاقات العامة تكاد تنعدم. - قد تعتمد المؤسسة تنشيط المبيعات لتصريف المخزون.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: محمد أمين السيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص 287.

¹ محمد أمين السيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص: 290-287.

* ميزانية الاتصال التسويقي: يعتبر حجم الميزانية مؤشرا هاما في اختيار عناصر مزيج الاتصال التسويقي، حيث كلما كانت الميزانية كبيرة كانت إمكانية الاختيار والمفاضلة بين مختلف العناصر متوفرة، وكلما كانت صغيرة كان الاختيار محدودا.

* طبيعة المنتج: حيث تختلف الوسيلة الاتصالية المعتمدة من منتج لآخر حسب طبيعته، فمثلا:

- يستخدم الإشهار وتنشيط المبيعات بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع .

- يعتبر البيع الشخصي أساسيا بالنسبة للمنتجات الصناعية.

وقد تتطلب بعض المنتجات المزج و التنسيق بين عدة عناصر، مثلا بمزيج من الإشهار، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.

* نوع الزبائن المستهدفين: حيث يفضل اعتماد الإشهار، تنشيط المبيعات والبيع الشامل في حالة التعامل مع المستهلك النهائي، واعتماد البيع الشخصي في حالة التعامل مع المشتري الصناعي.

* طبيعة المنافسة السائدة في السوق: حيث أنّ حدّة المنافسة تؤثر على اختيار العناصر الاتصالية، فمثلا في حالة وجود منافسة احتكارية تعتمد المؤسسة الإشهار المقارن فقط بهدف إبراز المزايا التنافسية، وكلما زادت حدّة المنافسة زادت نشاطات الاتصال التسويقي.

* الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة: حيث تختلف العناصر الاتصالية المستخدمة حسب الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة.

المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال التسويقي:

تسعى المؤسسة من خلال الإستراتيجية الاتصالية إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك يتطلب التنسيق بين مختلف العناصر المتاحة لضمان فعالية أكبر. وقبل تناول مختلف الاستراتيجيات الاتصالية، لابدّ أولاً من تحديد مختلف المبادئ الواجب توفرها في الإستراتيجية.

أولاً: المبادئ الأساسية لإستراتيجية الاتصال التسويقي:

عموما يمكن ذكر ثمانية مبادئ أساسية وهي كالآتي¹ :

¹ Jacques LENDREVIE, Arnaud DE BAYNAST, **Publicitor**, 6ème édition, Editions Dalloz, Paris – France – 2004, p : 130 →134.

* مبدأ الكيان أو الوجود (Le principe d'existence): يجب على الإستراتيجية أن تكون مدونة ومكتوبة، فبعد إعداد الإستراتيجية وكتابتها يتم المصادقة عليها من طرف الإدارة العليا، مما يسهل متابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.

* مبدأ الاستمرارية (Le principe de continuité): فالإستراتيجية الفعالة تظهر نتائجها على المدى الطويل، فلا يجب التغيير فيها دون مبرر بل يجب الاستمرار ومتابعة تطبيقها. وفي هذا الصدد يقول Michel ROGALE: «إن أصعب ما نحاول أن نعلّمه للمعنيين هو التحلي بالصبر؛ فإنشاء صورة أو شخصية للعلامة يتطلب على الأقل ثلاثة سنوات.»¹

* مبدأ التميّز (Le principe de différenciation): لا بدّ أن تكون الإستراتيجية متميزة عن المنافسين ويزر في هذا الصدد مصطلح "الشفرة الإشهارية أو الرمز الإشهاري للعلامة" (Le code publicitaire de la marque)، و الذي يقصد به إعطاء صورة مميّزة للعلامة تسمح للزبون بإدراكها بصفة مميّزة (Original).
* مبدأ البساطة والوضوح (Le principe de simplicité et de clarté): كلما كانت الإستراتيجية بسيطة وواضحة زادت إمكانية تجسيدها في الواقع العملي، حيث لا بدّ أن تركز على أسس منطقية وواقعية ويتطلب هذا المبدأ وجود تناسق وارتباط بين الأهداف / الفئة المستهدفة، الأهداف / القيود المالية، واختيار الوسائل الإعلامية / الفئة المستهدفة.

* مبدأ الواقعية (Le principe de réalisme): فلا يجب أن تقوم الإستراتيجية على أسس خيالية وأهداف صعبة أو مستحيلة التحقيق، ومن أكثر القيود المؤثرة في هذه الحالة قيد الميزانية، فتحسيد الإستراتيجية يتطلب ميزانية مناسبة.

* مبدأ التمييز (Le principe de déclinaison): يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة حيث تميّز بين:

- مختلف عناصر مزيج الاتصال التسويقي.

- مختلف الوسائل الإعلامية.

- مختلف القطاعات السوقية، البلدان، والمنافسين.

- خطوط المنتجات، ونشاطات العلامة.

* مبدأ الاندماج (Le principe d'intégration): ينص هذا المبدأ على تآزر الجهود الاتصالية داخل المؤسسة. فمهما كان الهدف من الإستراتيجية الاتصالية، كان لا بدّ من وجود تفاهم؛ فكل من العلامة، المنتجات، ومختلف ممثليها من مسيرين وباعة مرتبطين فيما بينهم، بل وأكثر من ذلك فينبغي التآزر فيما بينهم (synergie).

¹ Jacques LENDREVIE, Arnaud DE BAYNAST, Op-cit, p131.

* مبدأ القبول الداخلي (Le principe d'acceptabilité interne): حيث يجب أن يتم إعلام مختلف أفراد المؤسسة بالإستراتيجية قبل بداية تنفيذها، وإحاطتهم بمختلف جوانبها، حتى يبدو آرائهم فيها، فعدم تبني أفراد المؤسسة للإستراتيجية قد يؤثر سلباً على فعاليتها حتى وإن تم إعدادها بإتقان.

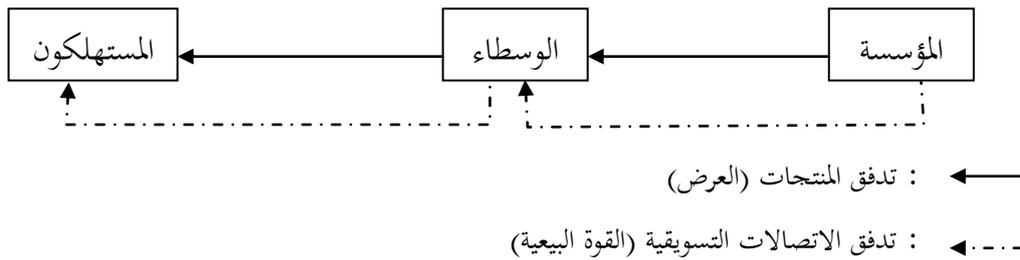
ثانياً: أنواع استراتيجيات الاتصال التسويقي:

عموماً يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات، يمكن ذكرها فيما يلي:

1- إستراتيجية الدفع (La stratégie Push):

تقوم هذه الإستراتيجية وتهدف إلى دفع المنتج عبر قنوات التوزيع المستخدمة إلى أن يصل إلى المستهلك النهائي. ويعتبر البيع الشخصي في هذه الحالة العنصر الأساسي في المزيج الاتصالي، وقد يتم استخدام بعض أنشطة الإشهار وتنشيط المبيعات الموجهة إلى الموزعين والوسطاء.

شكل رقم (1-4): إستراتيجية الدفع



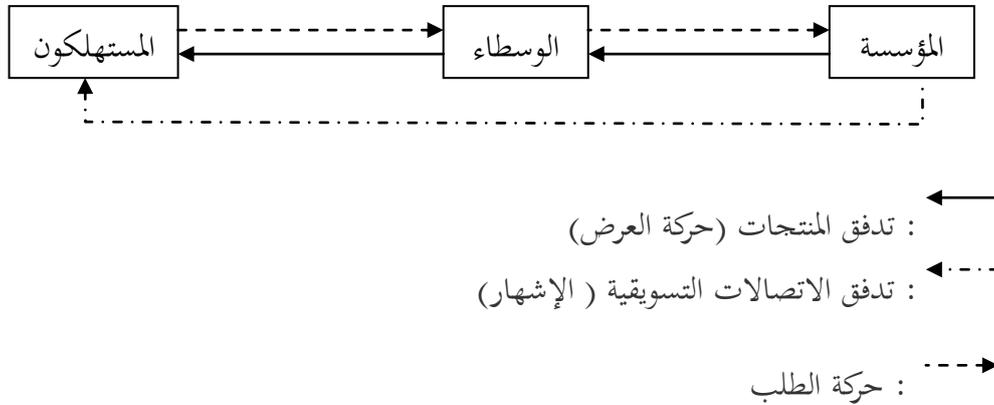
المصدر: محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 290.

2- إستراتيجية الجذب (La stratégie Pull):

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أنّ إنشاء الطلب وتحفيزه عند المستهلك سيجذب الموزعين نحو المنتج وتبنيه، وتعتمد هذه الإستراتيجية بدرجة كبيرة على الإشهار بطريقة تجعل المستهلك يختار ويفضل المنتج والعلامة أو بصفة عامة المؤسسة وكل ما تنتجه، كما يمكن اعتماد تنشيط المبيعات أيضاً من خلال هذه الإستراتيجية.¹

¹ Voir: P. Kolter, B. Dubois. D. Manceau, (Marketing Management), 2004, Op. Cit. P: 547,548.

شكل رقم (1-5): إستراتيجية الجذب

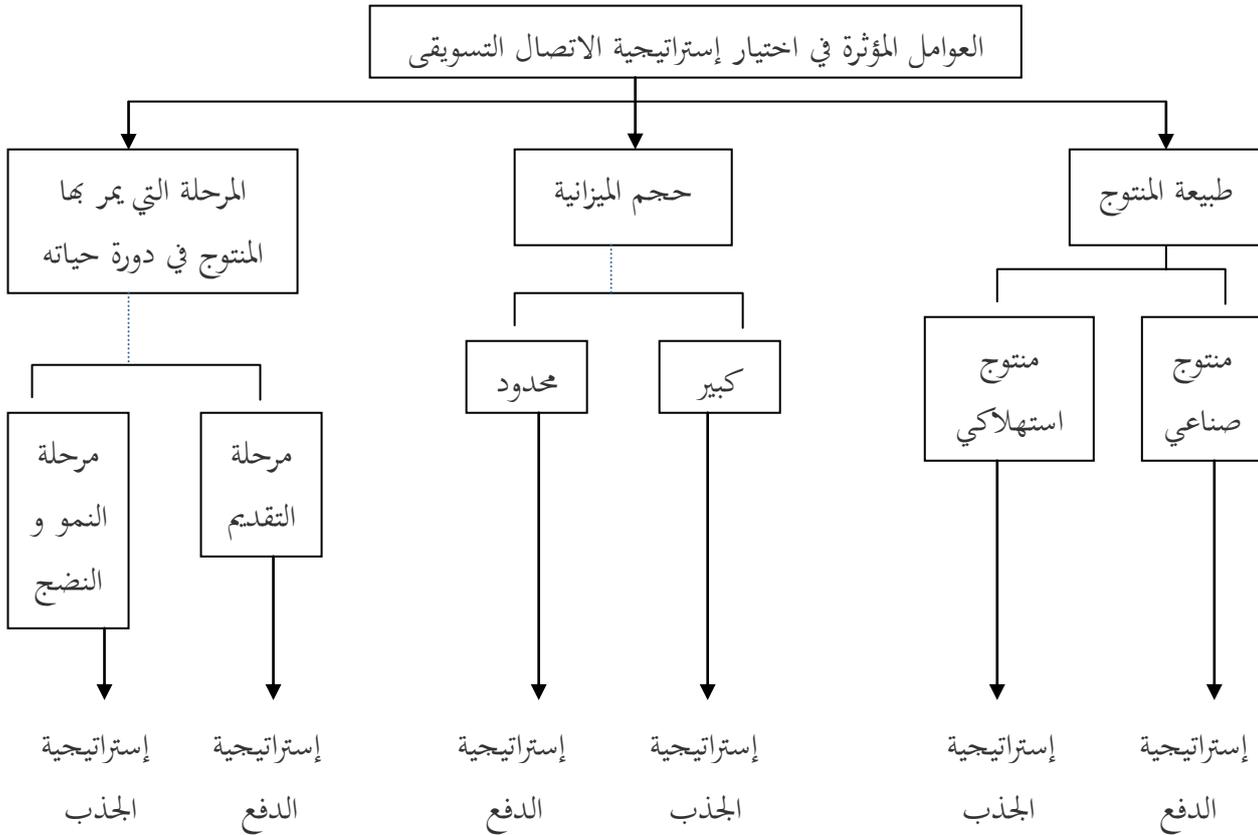


المصدر: محمد أمين سيد علي، أسس التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 290.

* بإمكان المؤسسة اعتماد هاتين الإستراتيجيتين معا، أي الإستراتيجية المختلطة La stratégie mixte ، وذلك من خلال توزيع المنتج وتوفيره لدى الوسطاء، ثم بعد ذلك تطلق الحملة الإشهارية التي تستهدف المستهلك النهائي (تعتمد كثيرا في طرح المنتجات الجديدة، وتوفر ميزانية معتبرة).

* يرتبط استخدام واعتماد إحدى الإستراتيجيتين السابقتين على مجموعة من العوامل التي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-6) : العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية الاتصال التسويقي



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات..، مرجع سبق ذكره، ص 397.

3- إستراتيجية البيع المكثف (La stratégie de la vente intensive) :

تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة تكرار الرسالة الاتصالية بصورة دائمة ومستمرة ولفترة زمنية طويلة مع اعتماد جميع الوسائل الإعلامية المتاحة. وهو ما يعني استخدام أسلوب الضغط على المستهلك، ومحاصرته في كل مكان بهذه الرسالة، حيث يمثل رجل البيع العنصر الرئيسي في تجسيد هذه الإستراتيجية، من خلال توظيف كل جهوده لإقناع المستهلك بـ: "شراء" المنتج موضوع الاتصال التسويقي¹.

4- إستراتيجية البيع اللين (La stratégie de la vente extensive) :

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس إقناع المستهلك بضرورة شراء المنتج، حيث أنّ الرسالة الاتصالية في هذه الحالة لا تدعو المستهلك إلى الشراء بطريقة مباشرة، وإنما تركز على مزايا المنتج و المنافع التي قد يستفيد منها

¹ إسماعيل السيد، الإعلان، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر - 2002، ص: 40.

المستهلك نتيجة استخدامه للمنتوج. وتعتمد هذه الإستراتيجية على الأسلوب الضمني في إعداد الرسالة الاتصالية الإقناعية، عكس الإستراتيجية السابقة التي تعتمد الأسلوب الصريح.¹

* ما يجب الإشارة إليه من خلال الاستراتيجيات الأربعة المذكورة ، هو أنّ التوزيع عموماً و الوسطاء بصفة خاصة يمثلون عنصراً هاماً في عملية الاتصال؛ ففي فرنسا مثلاً صنفت المحلات العملاقة ضمن وسائل الإعلام بالنظر إلى الدور الذي تؤديه في عملية الاتصال.

ثالثاً: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

بعد الإطلاع على أهم المبادئ المؤسسة للإستراتيجية التسويقية، وعلى أهم الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة، يحين وقت الإعداد الفعلي لهذه الإستراتيجية، والتي سيتم تلخيص أهم مراحل إعدادها في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-7): مراحل إعداد إستراتيجية اتصال تسويقي فعالة



Source: P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau (12^{eme} edition). Op-Cit. P 605.

¹ إسماعيل السيد، (الإعلان)، مرجع سبق ذكره، ص 41.

* من خلال الشكل يتضح ما يلي:

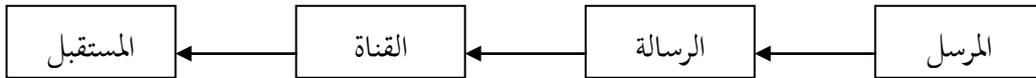
- إعداد الإستراتيجية ينطلق من الزبون (اختيار القطاع السوقي) وينتهي عند الزبون (استهداف هذا القطاع).
- المرحلة الثانية تتمثل في ضبط الأهداف وتحديد بدقتها.
- ثم يأتي وقت إعداد الرسالة التي يجب أن تكون واضحة وتتماشى مع الأهداف المسطرة.
- بعد ذلك يتم اختيار الوسائل الإعلامية التي سيتم اعتمادها في بث الرسالة ونشرها، مع ضرورة انسجامها وملائمتها للقطاع المستهدف، وتوفير الموارد المالية اللازمة.
- ليتم بعدها اختيار عناصر مزيج الاتصال التسويقي الملائمة، و التي تتماشى مع القطاع السوقي والإستراتيجية المعتمدة.
- وبعد كل ذلك يأتي دور عملية المراقبة والقياس.
- وعليه نكون قد فتحنا المجال لتطبيق ما يسمى بـ:

الاتصال التسويقي المتكامل La Communication Marketing Intégrée

المطلب الثالث: نماذج الاتصال التسويقي:

تعددت النماذج الاتصالية المقترحة وتطورت بداية بأول نموذج تمّ وضعه من قبل الباحثين : Claude Shannon و Warren Weaver ، و الموضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-8): نموذج الاتصال لـ "C. Shannon & W. Weaver"



المصدر: د. هناء حافظ بدوي ، (الاتصال بين النظرية و التطبيق)، مرجع سابق . ص 13.

ويتضح من خلال هذا الشكل، أنّ هذا النموذج يقوم على أربعة عناصر أساسية، وهي:

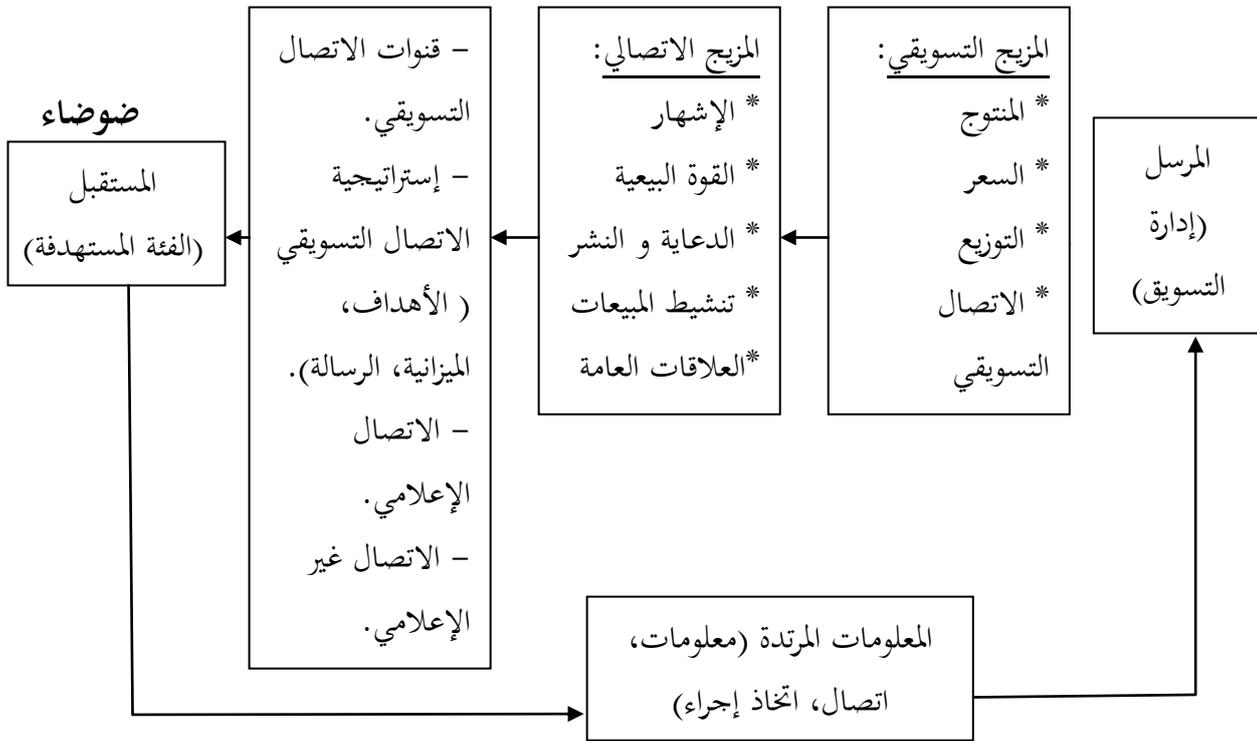
المرسل ، الذي يقوم بإرسال: ← الرسالة، عن طريق: ← قناة اتصال إلى: ← المستقبل .

و قد خضع هذا النموذج منذ وضعه من قبل الباحثين إلى عدّة تغييرات وتحسينات، أسهمت في ظهور نماذج أخرى أكثر تطوراً وتماشياً مع الواقع العملي، ومن خلال ما يلي سيتم عرض أهم نماذج الاتصال التسويقي :

أولاً: النموذج التقليدي¹ :

وهو من أبسط النماذج المقترحة، و الذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-9) : النموذج التقليدي للاتصال التسويقي



المصدر: بشير عباس العلق، علي محمد ربايع، الترويج والإعلان التجاري..، مصدر سبق ذكره، ص: 20.

من خلال الشكل، يمكن تمييز مختلف العناصر المشكلة لهذا النموذج و المتمثلة في:

1. المستقبل: الذي يستقبل الرسالة والمتمثل عموماً في الفئة المستهدفة، حيث يسعى رجال التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة من خلال معرفة حاجات، ورغبات هذه الفئة وتوجيه كافة الجهود التسويقية لتوفيرها.

2. الأهداف: يرتبط نجاح الاتصال التسويقي بتحديد الأهداف بدقة، من خلال الإجابة على الأسئلة: ما الذي سنقوله في الرسالة؟ وما هي وعود المؤسسة؟... بغية جلب المستهلك وكسب ثقته وولائه من خلال تأكيد اهتمام المؤسسة به وتوفير حاجاته وتحقيق رغباته.

¹ بشير عباس العلق، علي محمد ربايع، (الترويج والإعلان التجاري..)، مصدر سبق ذكره، ص: 19 ← 21.

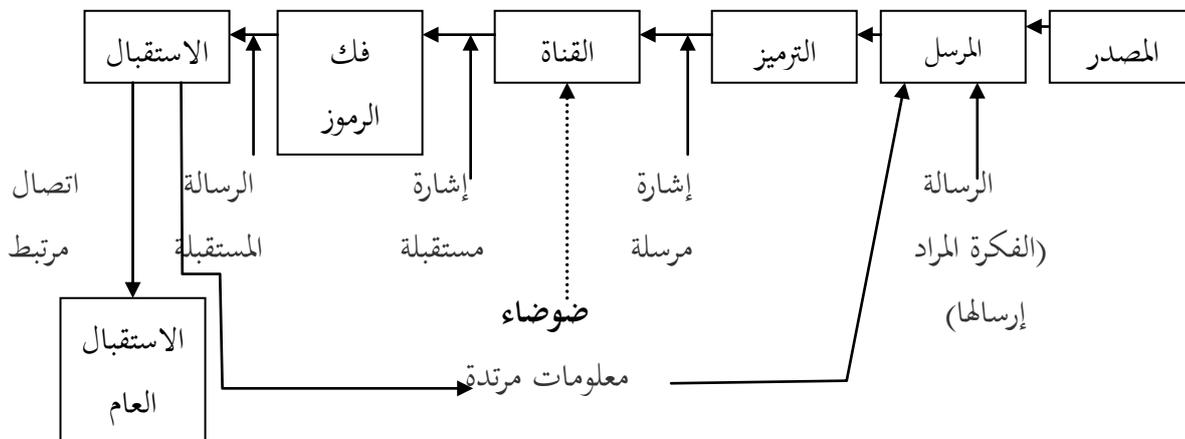
- 3. وسائل الاتصال:** أو منافذ الاتصال، وقد تكون وسائل إعلامية (الراديو، التلفزيون، الصحف والمجلات...)، أو المواجهة وجها لوجه (رجال البيع)، أو الدعاية ونشر الأخبار بين المستهلكين.
- جميع عناصر المزيج التسويقي تتصل بالمستهلكين بطريقة أو بأخرى وغالبا ما تعتمد المؤسسة أكثر من منفذ للاتصال في نفس الوقت، بهدف تعزيز عملية الاتصال. للإشارة فقط، فإن رد فعل مستقبل الرسالة مرتبط بتأثره بالوسيلة التي تحمل الرسالة، فقد يضعف أثر الرسالة على المستهلك إذا وصلته عن طريق وسيلة غير مرغوبة.
- 4. المرسل:** وهو مصدر أو منبع الاتصال التسويقي، وقد يتمثل في المؤسسة/ العلامة/ المنتج (أو كلها)، وقد يكون الوسيط الذي يبيع هذا المنتج...
- 5. ردود الفعل:** أو المعلومات المرتدة (Feed back)، من بين الصعوبات التي تواجه الإدارة التسويقية، مشكل تقييم نتائج العملية الاتصالية، فقد تصل ردود الأفعال متأخرة، ما يجعل تحليل النتائج عملية صعبة...
- 6. الضوضاء:** وهي مجموع العوامل غير المخطط لها من قبل المرسل، والتي من شأنها أن تؤثر على الفهم الصحيح للرسالة من قبل المستقبل.

ثانيا: نموذج الاتصال الرمزي¹:

يقوم هذا النموذج على مبدأ أنّ المستهلك يتأثر بصفة أكبر إذا تعلق الأمر بالرموز التي تحمل الأفكار والمعاني... وهذا ما أدى إلى التفكير في ترميز الرسالة قبل إرسالها.

وقد صمم هذا النموذج انطلاقا من تعديل النموذج الأول ل: Shannon & Weaver ، والشكل الموالي يبين التعديلات المطبقة عليه:

شكل رقم (1-10): نموذج Shannon & Weaver المعدّل



Source: J. Lendrevi, A. De Baynast, Publicitor , Op. Cit., p 10.

¹ بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، (الترويج و الإعلان التجاري...)، مصدر سبق ذكره، ص: 21 ← 24.

وما يمكن تمييزه من خلال المقارنة بين النموذجين التقليدي و المعدّل لـ Shannon & Weaver نلخصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-4): الفرق بين النموذجين، التقليدي و المعدّل لـ Shannon & Weaver

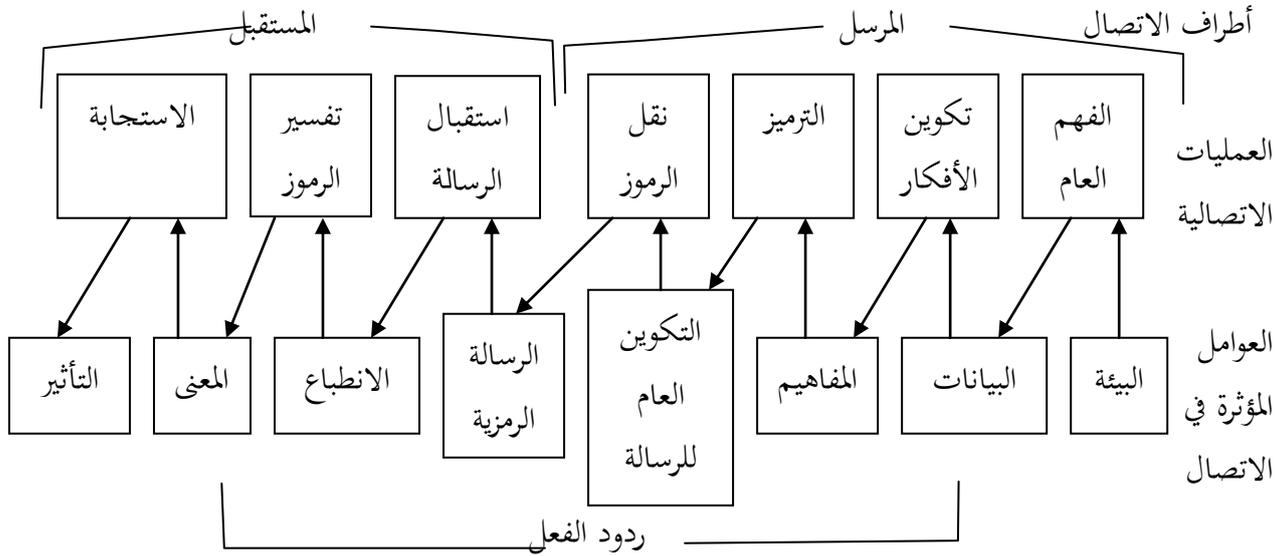
النموذج التقليدي	النموذج المعدّل
* المرسل: هو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.	* المصدر: يتمثل في المؤسسة المتصلة. * المرسل: يتمثل في المعلنين الذين يقومون بالاتصال. (أحياناً قد يكون المصدر هو نفسه المرسل)
* المستقبل: الفئة المستهدفة.	* المستقبل: الفئة المستهدفة. * المستقبل العام: كل من استقبل الإشارات بصفة مباشرة/غير مباشرة.
* لم يتطرق إلى المعلومات المرتدة.	* المعلومات المرتدة: تتمثل في مختلف الأفعال/ردود الأفعال وجميع المعلومات المتعلقة بالمستقبل و التي تعتمد عليها المؤسسة و إدارة التسويق لتحسين وتعديل اتصالاتها.
-	* عامل الارتباط: أو الاتصال المرتبط بين المستقبل والمستقبل العام، وقد يتمثل في: - الصحافة (المقالات..) - الأخصائيين و الخبراء (التصريحات و الآراء..) - قادة الرأي... وغيرهم ممن ينشطون عملية الاتصال من الفم إلى الأذن (B à O).

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على:

J. Lendrevi, A. De Baynast, **Publicitor**, Op. Cit., p 10→13.

* و فيما يلي الشكل البياني الموضح لنموذج الاتصال الرمزي:

شكل رقم (1-11): نموذج الاتصال الرمزي



المصدر: بشير عباس العلاق، علي محمد ربايعه، الترويج والإعلان التجاري..، مصدر سبق ذكره، ص: 22.

من خلال الشكل يتضح أنّ هذا النموذج يقوم على ثلاثة مستويات أساسية هي:

1. أطراف العملية الاتصالية (المرسل، والمرسل إليه).
2. العمليات الاتصالية.
3. العوامل المؤثرة في الاتصال.

* وعليه، فحتى يتم الاتصال بالفعالية اللازمة، لا بد أن يخضع هذا النموذج لمجموعة من الشروط أهمها:

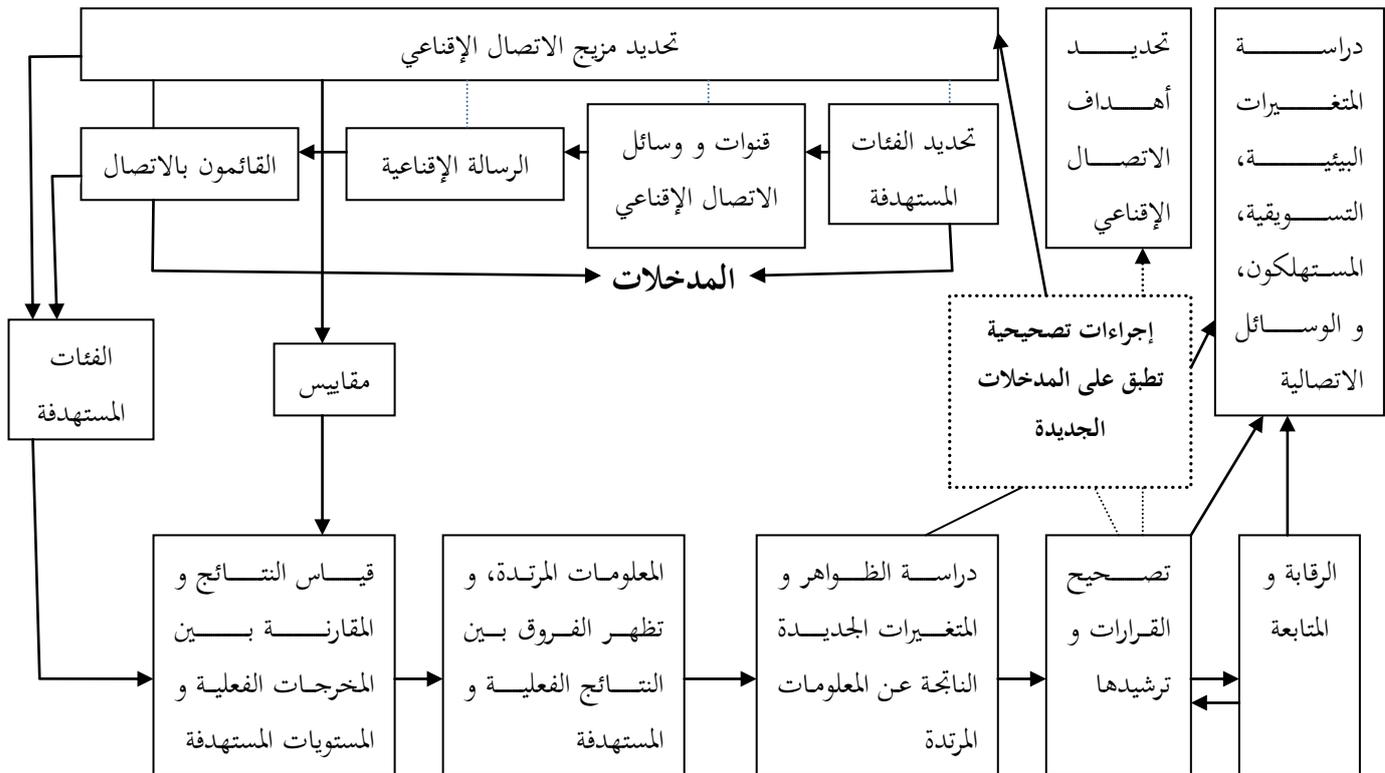
- توفر المعلومات الكافية لدى المرسل.
- الدقة في ترميز الرسالة.
- قابلية الانتقال بسرعة، وكفاية الإشارات والعلامات.
- تفسير الرسالة بما يتفق مع الهدف من عملية الإعداد الرمزي.

ثالثاً: نموذج الاتصال الإقناعي¹ :

- يتضح من خلال التسمية، أنّ هذا النموذج يستخدم أساساً في مجال الإقناع وخصوصاً في عمليات الإشهار ، وهو من بين أهم وأحدث نماذج الاتصال التسويقي. حيث يمكن تعريفه على أنه:
- « الاتصال الذي يحدث عندما يوجه المعلن-عن قصد- رسالة إخبارية لإحداث تأثير مركّز على اتجاهات وسلوكيات مجموعة معينة، ومستهدفة من المستهلكين.»
- يقوم هذا النموذج بخلاف النماذج الأخرى على أساس إضافة عنصرين جديدين، هما:
- عنصر التأثير (الإقناع)، فهذا النموذج لا يكفي بمجرد إيصال الرسالة للمستقبل، بل يهدف إلى إقناعه من خلال التأثير عليه واستمالاته.
 - وعنصر الرقابة والمتابعة لكل الجوانب المتعلقة الرسالة الإخبارية فعاليتها.

و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل لموالي:

شكل رقم (1-12) : نموذج الاتصال الإقناعي



المصدر: بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري.. مرجع سبق ذكره، ص 26.

¹ بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، (الترويج و الإعلان التجاري..)، مصدر سبق ذكره، ص: 23 ← 27.

من خلال الشكل يتضح أنّ هذا النموذج يتضمن مجموعة مكونات متكاملة ومتفاعلة وفق الترتيب والأولوية كما يلي:

1. جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات المعالجة الخاصة بالمتغيرات التالية:

- المتغيرات البيئية، المستهلكين، الوسائل الاتصالية، المتغيرات التسويقية.

2. تحديد أهداف عملية الاتصال الإقناعي.

3. تحديد مزيج الاتصال الإقناعي، ويشمل:

- الفئات المستهدفة، قنوات الاتصال الإقناعي، ووسائله، الرسالة (المضمون والشكل).

4. قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.

5. المعلومات المرتدة، وتظهر الفروق بين النتائج الفعلية، والنتائج المستهدفة.

6. دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناتجة عن ردود الأفعال.

7. تصحيح القرارات وترشيدها، والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة.

* يهدف الاتصال الإقناعي إلى إحداث تأثير في سلوك واتجاه الفئة المستهدفة، وعليه لا بدّ أن تكون الرسالة

الاتصالية قادرة على الإقناع، لذا وجب توفر بعض الشروط فيهما أهمها:

- أن تصمم الرسالة الاتصالية، وتعالج بطريقة تضمن جذب انتباه الفئة المستهدفة.

- أن تستخدم الرسالة نوع الرموز والكلمات والصور ذات المعنى المشترك بين المرسل والمستقبل.

- أن تعمل الرسالة على استثارة الحاجات الإنسانية لدى المستقبلين، مع إمكانية إشباع هذه الحاجات طبعاً.

- و الأهم من كل ذلك أن تكون طرق إشباع هذه الحاجات متفقة مع القيم الاجتماعية و الأخلاقية.

- يجب أن يتم تصميم هذه الرسالة بطريقة إبداعية وأصلية (Originale et créative).

رابعاً: نماذج قرارات المستهلك :

ترتبط فعالية الاتصال التسويقي أساساً بالتحديد الدقيق للفئة المستهدفة (المستقبل) من حيث الخصائص

والاحتياجات، بالتالي فمن الضروري معرفة مختلف المراحل التي تمر بها قرارات المستهلك، قصد صياغة وتحديد

إستراتيجية اتصالية تتماشى مع كل مرحلة. وعليه فقد ظهرت عدّة نماذج قائمة على أساس قرارات المستهلك

نذكر أهمها فيما يلي:

1- نموذج (A.I.D.A):¹

يستمد هذا النموذج تسميته من الحروف الأولى (باللغة الفرنسية) للمراحل الأربعة التي تمر بها عملية اتخاذ

قرار الشراء عند المستهلك، وهي كما يلي:

1. مرحلة إثارة الانتباه (Attention).

2. مرحلة إنشاء الاهتمام (Intérêt).

3. مرحلة ظهور الرغبة (Désir).

4. مرحلة التصرف واتخاذ القرار (Action).

من خلال هذه المراحل، تقوم الإدارة التسويقية بصياغة وتحديد الأهداف الاتصالية، بناءً على استجابة الفرد والتي

قد تكون إما معرفية (Réponse cognitive)، تأثيرية (Réponse affective)، أو سلوكية (Réponse

comportementale)، وعليه تكون أهداف الاتصال التسويقي على الشكل التالي:

- في المرحلة المعرفية (أو الإدراكية)، يكون هدف الاتصال إخباري (إعلامي).
- في المرحلة التأثيرية (أو الوجدانية) يكون هدف الاتصال إقناعي.
- في المرحلة السلوكية (أو اتخاذ القرار) يكون هدف الاتصال تذكيري.

* حسب مصفوفة Vaughn فإنّ السلوك الاستهلاكي عموماً يأخذ الترتيب التالي²:

– الترتيب الأول: 1. معرفة ← 2. تأثير ← 3. سلوك : في حالة وجود ارتباط كبير بين المستهلك وقرار شراء

المنتج، و إدراك المستهلك لعدم وجود اختلافات واضحة بين المنتجات الأخرى.

– الترتيب الثاني: 1. سلوك ← 2. تأثير ← 3. معرفة : في حالة وجود ارتباط قوي بين المستهلك وقرار الشراء،

مع عدم وجود اختلاف كبير بين المنتجات.

– الترتيب الثالث: 1. معرفة ← 2. سلوك ← 3. تأثير : في حالة وجود ارتباط ضعيف بين المستهلك وقرار

الشراء، وعدم وجود اختلاف بين المنتجات.

2- نموذج التأثير المتدرج: (Modèle de la hiérarchie des effets)³

ظهر هذا النموذج سنة 1961 على يد الباحثين: Lavidge و Steiner ، ويتميز هذا النموذج بعن سابقه

بوجود بعض التفصيل من خلال إضافة بعض المراحل التي يمر بها الفرد، فحسب هذا النموذج يمكن تمييز ستة

مراحل أساسية هي:

¹ P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, (12^{eme} édition), Op. Cit, P 607.

² J. Lendrevie, A. De Baynast, (Publicitor), Op. Cit. Pp 35→37.

³ إسماعيل السيد، (الإعلان) ، مرجع سبق ذكره، ص 8 ← 12.

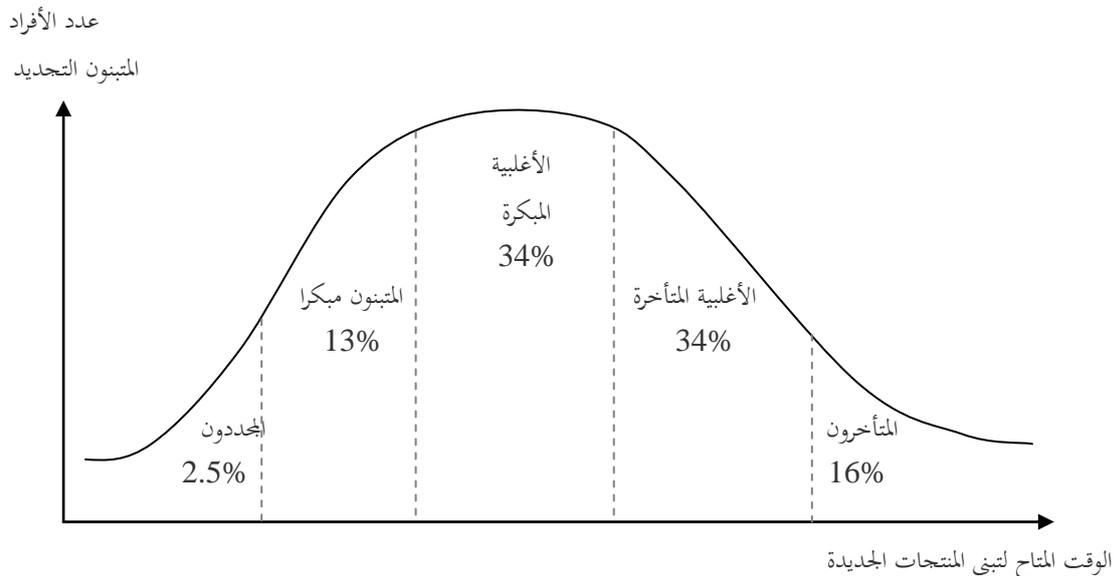
1. مرحلة معرفة الفرد بوجود المنتج (La prise de conscience).
2. مرحلة التعرف على المنتج (La connaissance).
3. مرحلة انجذاب الفرد نحو المنتج (L'attrait).
4. مرحلة تفضيل الفرد واختياره للمنتج (La préférence).
5. مرحلة اقتناع الفرد وقبوله بالمنتج (La conviction).
6. مرحلة التصرف واتخاذ قرار شراء المنتج (L'achat).

هذا التفصيل في المراحل يساهم في تحصيل معلومات مرتدة أكثر تفصيلا، وهو ما يساعد حتما إدارة التسويق على متابعة وتقييم نشاط الاتصال التسويقي بشكل أنجع.

3- نموذج تبني المنتجات الجديدة: (Modèle de l'adoption des innovations)¹

ينطلق هذا النموذج الذي اقترحه الباحث Rogers سنة 1983، من منطلق أن قبول أو تبني المنتجات الجديدة لا يتم على نفس المستوى وفي نفس التوقيت بين كل الأفراد. فمنهم من يقبلها وقت طرحها في الأسواق ويعمل على التأثير في الآخرين، ومنهم من يرفض فكرة المنتجات الجديدة. و الشكل الموالي يوضح الفكرة التي جاء بها هذا النموذج:

شكل رقم (1-13) : منحني قبول المنتجات الجديدة



Source: P. Kotler, D. Manceau, B. Dubois (12^{ème} édition), op cit, P 411.

¹ P. Kotler, D. Manceau, B. Dubois, (12^{ème} édition), op cit, P 411, 412.

من خلال الشكل السابق، يتضح أنّ هذا النموذج يصنف المستهلكين ضمن خمسة مجموعات تتوزع عبر الزمن في شكل توزيع طبيعي، وهي كالآتي:

1. المجددون (Les innovateurs): يمثلون نسبة 2.5%، وهم أول من يشترون المنتجات الجديدة، وهم يرغبون دائماً في تجربة الأفكار الجديدة ويتحملون درجة عالية من المخاطرة؛

2. المتبنون مبكراً (Les adopteurs précoces): ويمثلون 13.5%، هم يعتبرون عادة قادة الرأي وسنهم صغير، ودائمي الحركة؛

3. الأغلبية المبكرة (La majorité précoce): هم الأفراد الذين يتجنبون التعرض للمخاطر، وينتظرون المجموعة السابقة، ويقومون بملاحظة تجربتهم لهذه المنتجات، ويمثلون نسبة 34%؛

4. الأغلبية المتأخرة (La majorité tardive): نسبتهم 34%، يتميزون بالشك والتردد، والتحفيز الشديد حول قبول المنتجات الجديدة؛

5. المتأخرون (Les retardataires): نسبتهم 16%، وهم الذين يفضلون الاستمرار في التعامل مع الأشياء القديمة، ويتملكهم بصفة شديدة الشك والريبة حول كل الأفكار والمنتجات الجديدة.

* مقارنة مع النموذجين المذكورين أعلاه، فإنّ هذا النموذج ينصّ على أنّ المراحل التي يمرّ بها الفرد هي كالتالي:

1. مرحلة الإدراك (Prise de conscience).

2. مرحلة الاهتمام (Intérêt).

3. مرحلة التقييم (Evaluation).

4. مرحلة التحريب (Essai).

5. مرحلة التبني (Adoption).

* و في الأخير يمكن عرض الجدول الموالي والذي يلخص محتوى النماذج الثلاثة المذكورة أعلاه :

جدول رقم (5-1) : مراحل نماذج قرارات الشراء

نموذج تبني المنتجات الجديدة	نموذج التأثير الممدج	نموذج A.I.D.A	النماذج / المراحل
الإدراك	الإدراك ↓ التعرّف	الانتباه ↓	مرحلة المعرفة
الإهتمام ↓ التقييم	الانجذاب ↓ التفضيل ↓ الاقتناع	الاهتمام ↓ الرغبة	مرحلة التأثير
التجريب ↓ التبني	الشراء	التصرف	مرحلة السلوك
1983	1961	1925	سنة ظهور النموذج

Source: P. Kotler, K. Keller, D. Manceau (15^{eme} édition), Op. Cit., P 631.

المبحث الثالث: مزيج الاتصالات التسويقية:

يمكن التمييز بين قسمين من الاتصالات التسويقية:

- 1- الاتصال التسويقي الإعلامي هو الاتصال الذي يستخدم مختلف الوسائل الإعلامية لتحقيق أهدافه.
 - 2- الاتصال التسويقي غير الإعلامي، فهو يتمثل في باقي الأدوات والتقنيات من تنشيط المبيعات، التسويق المباشر والعلاقات العامة، إضافة إلى البيع الشخصي.
- وقد تزايدت أهمية هذا النوع من الاتصالات مؤخرًا، حيث أصبح الاتصال غير الإعلامي محل اهتمام وبُحث من قبل المختصين في المجال التسويقي بعد الفعالية الكبيرة التي أظهرها هذا النوع في تحقيق الأهداف الاتصالية و التسويقية للمؤسسات عموماً.

المطلب الأول: تنشيط المبيعات:

قد تختلف التسميات و المصطلحات من مرجع لآخر ومن باحث لآخر حسب المناطق الجغرافية، حيث نجد عدّة مصطلحات مثل: تنشيط، ترقية وترويج المبيعات، وكلها تعبر عن نفس المفهوم.

أولاً: تعريف تنشيط المبيعات

يعرف تنشيط المبيعات على أنه: « مجموع التقنيات المختلفة والموجهة لإثارة الطلب في المدى القصير، وزيادة معدل ومستوى شراء السلع والخدمات من قبل المستهلك أو الوسطاء التجاريين.»¹

كما يعرف أيضاً: « هو كافة الأنشطة والأعمال والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف التسويق بأسلوب فعّال من ناحية التكاليف، ومن خلال إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة للمستهلك أو الوسيط أو العميل النهائي، لفترة زمنية محدودة.»²

* من خلال التعريفين يمكن القول أنّ تنشيط المبيعات يمثل كل النشاطات و الوسائل غير الروتينية والتي يمكن للمؤسسة استخدامها واعتمادها لتحفيز وتسريع عمليات الشراء لدى المستهلك و الوسطاء في مدة زمنية محدودة.

ثانياً: التقنيات المستعملة في تنشيط المبيعات

عموماً يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من التقنيات، وهي كالتالي³:

¹ P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, (15^{ème} édition), Op. Cit. P 671.

² محمد أمين سيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص 317.

³ محمد أمين سيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص 318←321.

1. تقنيات موجهة للمستهلك النهائي: ومن أهم هذه التقنيات نجد:

- العينات (Les échantillons): تتمثل في توزيع كمية مجانية من المنتج على المستهلكين النهائيين (حالة المنتجات الاستهلاكية)، وتستخدمها المؤسسات عموماً في تجريب المنتجات الجديدة، لمعرفة مدى تقبلها من طرف المستهلكين النهائيين.
- التجريب (L'essai): تستعمل خاصة بالنسبة للمنتجات التي لا يمكن إعطاء عينات عنها (خصوصاً في قطاع السيارات)، وتشبه إلى حد كبير الطريقة السابقة وهي مكتملة لها.
- الكوبونات (Les coupons de réduction): تتمثل في توزيع قسيمة (بطاقات) على المستهلكين بحيث تمكنهم من الحصول على تمكن خصومات عند الشراء.
- الرزم السلعية أو الهدايا (Les primes ou cadeaux): حيث تسعى المؤسسة إلى دفع المستهلك للشراء بكميات كبيرة عن طريق إغرائه بالهدايا...، و من بين الوسائل المستخدمة في هذه التقنية يمكن ذكر¹:
 - الهدايا المباشرة (La prime directe): تتمثل في تقديم هدية معينة عند شراء المنتج وبدون شروط (تكون الهدية مرفقة بالمنتج أو تسلم عند الدفع).
 - هدية الدفع الشخصي (La prime autopayante): حيث يكون تسليم الهدية مرتبطاً بجمع المستهلك لسلسلة محددة (قسيمات، أغلفة المنتج،...).
 - الرزمة السلعية (La promotion girafe): تتمثل في التخفيضات المرتبطة بشراء المنتج بكميات محددة، حيث يتم تجميع كمية من المنتج في غلاف واحد مثلاً ويحدد لها سعر منخفض بالمقارنة مع شراء نفس الكمية من المنتج وحدة وحدة، مثلاً شراء وحدتين بثمان وحدة واحدة.
 - هدية العينة (La prime de l'échantillon): حيث تسلم للمستهلك عند شراء المنتج هدية على شكل عينة (قد تكون مكتملة لهذا المنتج).
- المسابقات والألعاب (Les jeux et concours): حيث تقترح المؤسسة على المستهلك المشاركة في سحب يمكنه من ربح جائزة معينة، وذلك من خلال شراء منتج معين و بكميات معينة، وعليه إثبات شرائه إما بجمع الأغلفة/الأغطية أو حصوله على قسيمة المشاركة في المسابقة عند شرائه للمنتج، ويتم إرسال ذلك إلى عنوان تحدده المؤسسة، ليتم بعد ذلك إجراء السحب (بحضور محضر قضائي) و الإعلان عن قائمة الفائزين.
- استرجاع المنتج (La reprise du produit): حيث تقوم المؤسسة باسترجاع المنتج القديم من المستهلك (بعد تقييمه مادياً) وتعويضه بآخر جديد مع تحمّل المستهلك لفارق السعر بين الإثنين. تستخدم هذه التقنية بكثرة في قطاع السيارات، أجهزة الإعلام الآلي والهواتف النقالة.

¹ L. Demont, et autres, **Communication des entreprises: stratégies et pratiques**, Editions Nathan, France, 2004, P 170 – 171.

2. تقنيات موجهة للوسطاء: ونذكر منها:

- التخفيضات (Les remises): حيث تقوم المؤسسة بإجراء تخفيضات في الأسعار موجهة للموزعين لتشجيعهم على التعامل معها ومع منتجاتها.
- الهدايا (Les cadeaux): حيث تخصص المؤسسة هدايا متنوعة توزع على الموزعين قصد تشجيعهم وتحفيزهم على التعامل معها، مثلا ثلاثيات لعرض المنتج (بالنسبة للمشروبات أو المنتجات الطازجة)، أو مختلف الرفوف (Les présentoirs)، أو إعطاء كمية مجانية من المنتجات.
- التسهيلات المالية (Les facilités financière): كالدفع بالتقسيط أو الدفع بعد التصريف النهائي للمنتج.

3. تقنيات موجهة للقوة البيعية للمؤسسة: وتمثل في تحفيز رجال البيع بالمؤسسة وتفعيل نشاطهم، وتشجيعهم من خلال بعض المحفزات (المكافآت المالية، الرحلات الترفيهية، البرامج التدريبية والندوات..).
* و الجدول الموالي يبين بعض التقنيات المستخدمة في تنشيط المبيعات :

جدول رقم (1-6) : بعض تقنيات تنشيط المبيعات

تقنيات خدماتية		تقنيات سلعية		تقنيات مالية		المستهدفون
غير مباشرة	مباشرة	غير مباشرة	مباشرة	غير مباشرة	مباشرة	
- التمثيل في الإشهار - جمع النقاط - المسابقات	- الضمانات - المشاركة في النشاطات - الترفيهية أو الفنية	- الكوبونات (القسيمة) - المسابقات	- الرزم السلعية - الهدايا - التجريبات	- الكوبونات - الألعاب و المسابقات	- تخفيضات مالية	المستهلك النهائي
- خدمات مختلفة - مسابقات	- خدمات مجانية - ضمانات - المشاركة في النشاطات - الترفيهية	- كوبونات - شراء - المسابقات	- هدايا مختلفة - التجريبات - كميات مجانية	- تمديد فترة البيع - الدفع بالتقسيط - الفوترة	- التخفيضات	الوسطاء
- المشاركة في الإشهار - المسابقات - الإنجازات - البرامج الترفيهية	- خدمات مجانية	- كوبونات - شراء - تقنية النقاط	- الهدايا	- كوبونات - شراء - تقنية النقاط - المسابقات	- المكافآت	القوة البيعية

Source: Malcom McDonald, **Les plans marketing**, Traduction de la 5^e édition par Pierre Choix, Editions De Boeck université de Bruxelles – Belgique – 1^{ère} édition, 2004, P 317.

ثالثاً: أهداف تنشيط المبيعات

يمكن تلخيص أهم أهداف تنشيط المبيعات فيما يلي¹ :

- التعرف بالمنتجات الجديدة (أو المجددة)، ودفع المستهلك لتجربتها، بالتالي زيادة المبيعات في المدى القصير.
- تحفيز الوسطاء وإثارة اهتمامهم لتعزيز تعاملهم بخلق نوع من الولاء للمؤسسة و العلامة.
- التقليل من أثر الموسمية، خصوصاً في حال المنتجات التي يرتبط شرائها بمناسبات أو أوقات معينة.
- دفع المستهلك الحالي إلى تكثيف استهلاكه للمنتج وتكرار عمليات الشراء.
- مواجهة المنافسة من قبل مؤسسات الأعمال الأخرى في السوق.
- زيادة الحصة السوقية من خلال العمل أولاً على استقرار الطلب وتغيير العادات الشرائية.
- تعزيز جهود البيع الشخصي والإشهار في حالة صعوبة الوصول إلى المستهلكين المستهدفين.
- البحث عن زبائن جدد خصوصاً من خلال المعارض والصالونات.
- مكافحة كبح الأسعار (Le frein prix) من خلال الخصومات و التخفيضات المختلفة.
- إنشاء نوع من العلاقة والارتباط بين المؤسسة و المستهلك من خلال المسابقات والهدايا المتنوعة والاتصال الدائم...

* ورغم ذلك فإنّ الهدف الأساسي لتنشيط المبيعات هو إثارة الطلب، للحصول على زيادة معتبرة و سريعة للمبيعات وذلك خلال فترة زمنية قصيرة ومحددة، ولتحقيق ما يعرف لدى المختصين بـ: "تفريغ المخازن" (Le destockage).

المطلب الثاني: الإشهار

يعتبر الإشهار أحد الأنشطة الأساسية التي تعتمدها المؤسسات في تسويق منتجاتها، نظراً للدور الكبير الذي يلعبه من خلال إسهامه في نقل وإيصال الأفكار والمنتجات إلى المستهلكين والتعريف بها.

أولاً: مفهوم الإشهار

تعددت التعاريف الخاصة بالإشهار مع التطور الحاصل على هذا النشاط وباختلاف وجهات النظر بالنسبة للمتخصصين في هذا المجال. ومن بين التعاريف المتعددة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

¹ - يحي سعيد علي عبد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 248.
- محمد أمين سيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص 322.

* «الإشهار (La publicité) عبارة عن طريقة يتم من خلالها التعريف بمنتوج معين لدى الجمهور»¹.
 من خلال هذا التعريف يتضح أنّ الهدف الأساسي للإشهار هو التعريف بمنتجات المؤسسة لدى المستهلك.
 * «الإشهار عبارة عن مجهودات وأنشطة من جانب المعلن لإقناع المستهلك أو المشتري الصناعي والتأثير في سلوكه وتوجيه هذا السلوك في اتجاهات محددة تتفق والأهداف التسويقية للمؤسسة، وذلك من خلال وسائل النشر المختلفة ومقابل دفع ثمن معين»².
 أشار هذا التعريف إلى وسائل النشر (وسائل الإعلام بصفة عامة) كعنصر من عناصر الإشهار، إضافة إلى تناسق الأهداف الإشهارية مع الأهداف التسويقية للمؤسسة، من خلال التأثير على سلوك المستهلك تجاه منتجات المؤسسة.

* «الإشهار عملية فنية من عمليات الاتصالات التسويقية غير المباشرة و غير الشخصية لنقل المعلومات إلى المستهلك والتأثير فيه عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين، مع الإفصاح عن هوية المعلن»³.
 ما يمكن ملاحظته في هذا التعريف هو كون الإشهار عملية فنية، إضافة إلى أنّ الإشهار يمثل كل أنواع الاتصالات التسويقية غير المباشرة و غير الشخصية..

بعد استعراض مختلف التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهم خصائص الإشهار فيما يلي:

- يهدف الإشهار إلى التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك من خلال إقناعه ودفعه على شراء المنتجات المشهر لها ، إضافة إلى محاولة بناء صورة للعلامة أو المؤسسة ككل... من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
 - الإشهار وسيلة اتصال غير شخصية تتم بين المؤسسة (المعلن) و الفئة المستهدفة (المعلن لها) عن طريق اعتماد وساطة (وسائل الإعلام).

- الإشهار يكون مدفوع الأجر، عكس الدعاية التي تكون مجانا.

- يمكن تمييز أربعة عناصر تشكل عملية الإشهار، وهي:

- المعلن: أو صاحب الإشهار ويمكن أن يكون المؤسسة، العلامة، المنتج، أو مجموعهم؛
- المعلن إليه : وهي الفئة المستهدفة أو التي يوجّه لها الإشهار؛
- مصممو الإشهار: قد يكونون من داخل المؤسسة (إدارة الإشهار) أو من خارجها (وكالات الإشهار)؛
- الركائز الإشهارية : أو الدعائم الإشهارية، والتي تمثل مختلف وسائل الإعلام.

¹ Larousse de poche, (Dic.), Edition le livre de poche pratique, France, 1981, p 337.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (التسويق المعاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 358..

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، (إستراتيجيات التسويق) ، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ثانياً: أهداف الإشهار

تحدد أهداف الإشهار على ضوء الأهداف التسويقية للمؤسسة، فباختلاف طبيعة أهداف المؤسسات تختلف بالتالي أهداف الإشهار من مؤسسة لأخرى في كثير من الحالات. غير أن أهدافا معينة قد تكون عامة أو مشتركة بين جميع المؤسسات، حيث يمكن القول أن الهدف الأساسي من الإشهار هو تغيير ميول وسلوك المستهلكين، نحو القيام بشراء منتجات المؤسسة... كما تختلف أهداف الإشهار باختلاف مراحل حياة المنتج وخصائص المؤسسة ويمكن تقسيم أهداف الإشهار إلى ثلاث أصناف والتي تتمثل في الآتي:

* الأهداف العامة للإشهار : و تلخص فيما يلي ¹ :

- 1- إثارة الطلب الأولي والطلب الاختياري: يهدف الإشهار إلى إثارة الطلب الأولي عندما يقدم إلى المستهلك معلومات عن المنتج وخصائصه واستخداماته ومكان تواجده دون التركيز على علامة معينة، ويكون ذلك غالباً في حالة تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق حيث لا يوجد علامات أخرى لنفس المنتج. ويهدف الإشهار إلى إثارة الطلب الاختياري عندما يركز على خصائص ومزايا ومنافع علامة معينة.
- 2- تأثير الإشهار على الربح: ويكون ذلك بطريقتين هما:
 - إذا كان الإشهار يؤدي إلى زيادة المبيعات يعني ذلك زيادة حجم الإنتاج واستخدام الطاقة المتاحة استخداماً أكثر فعالية مما يؤدي إلى تخفيض في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة التي تؤدي إلى زيادة الربح، شرط أن تكون الزيادة في تكلفة الإشهار أكبر من التخفيض المحقق في تكلفة الإنتاج.
 - ويمكن للإشهار أن يؤثر على تكاليف التسويق الأخرى، فمثلاً يؤدي زيادة الإنفاق على النشاط الإشهاري واستخدام مخصصاته بصورة فعّالة إلى حجم أقل من الإنفاق على نشاط البيع الشخصي؛ كما أن زيادة المبيعات تؤدي إلى التقليل من بعض تكاليف التسويق مثل تكاليف النقل والتخزين وذلك على مستوى الوحدة الواحدة.
- 3- تقليل ومواجهة المنافسة: يستخدم الإشهار في مواجهة الحملات الترويجية للمنافسين والحد من آثارها، حيث يكون في هذه الحالة دفاعياً يهدف إلى تقليل أو منع الانخفاض في المبيعات أساساً وليس من الضروري أن يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة أو حصتها السوقية.

¹ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 140.
 - عصام الدين أمين أبو علفة، (التسويق ..)، مرجع سبق ذكره، ص 282.
 - إسماعيل محمد السيد، سلسلة التسويق الحديث (الإعلان)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ النشر، ص 271.

* الأهداف التشغيلية (العملية) للإشهار: وهي كثيرة، لذا سيتم ذكر بعضها فيما يلي ¹ :

- 1- الترويج للسلع والخدمات والصور الذهنية والأفكار وغيرها.
- 2- دعم برنامج البيع الشخصي، إذ يهدف الإشهار إلى فتح أبواب العملاء أمام رجال البيع وتعريف المستهلكين بالمؤسسة ومنتجاتها.
- 3- الوصول إلى الأفراد الذين يصعب على رجال البيع الوصول إليهم.
- 4- تحسين وتقوية العلاقة مع الوسطاء وذلك بجذب وسطاء جدد عن طريق إقناعهم برغبة التعامل مع منتجات المعلن.
- 5- الدخول في سوق جديدة أو جذب مجموعات جديدة من العملاء.
- 6- تكوين شهرة للجمهور وتحسين سمعته لدى الجمهور.
- 7- خلق نوع من الانتماء أو الولاء بين المنتجات ومستهلكيها من خلال تزويد المستهلكين بمختلف المعلومات المرتبطة بهذه المنتجات والتي قد تؤثر في اتخاذ القرار.
- 8- زيادة معدلات دوران المنتج المعلن عنه من خلال جذب الانتباه والاهتمام لبعث الرغبة لدى المستهلكين قصد إقناعهم بالمنتج واقتنائه .

* الأهداف الاتصالية للإشهار: وتتلخص هذه الأهداف في ² :

- 1- عرض الرسالة الإشهارية، فالهدف من الحملة الإشهارية هو إيصال فكرة محددة ومفهوم جديد، لتعريف أكبر عدد من المستهلكين بطرح منتج جديد.
- 2- التذكير بالرسالة الإشهارية: تذكر المستهلكين خاصة منهم بوجود السلعة أو الخدمة لترسيخ علامة المنتجات في أذهانهم.
- 3- تغيير المواقف وتصحيح المفاهيم والمعتقدات الخاطئة عن المنتج المعلن عنه وإظهار موقف ملائم عنها.

* عموماً، فإنّ الهدف من الإشهار هو تغيير ميول وسلوك المستهلكين نحو القيام بشراء منتجات

المؤسسة. حيث يتم اعتماد ثلاث أساليب وتقنيات لتحقيق ذلك، يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1- المعرفة، وإثارة الانتباه ³ : يهدف الإشهار إلى التأثير على سلوك المستهلكين من خلال إمدادهم بمعلومات كافية ومقنعة تخص المنتج، وهذا عن طريق:

¹ - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (المفهوم والإستراتيجية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 311.

- بشير عباس العلاق، (الترويج.. مرجع سبق ذكره، ص 181.

² Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI, **Marketing**, 8^eéditions, LIBRAIRIE VUIBERT, France, 2003, p372.

³ طاهر محسن الغالي، أحمد شاكر العسكري، الإعلان: مدخل تطبيقي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 23، 24.

- ضرورة احتواء الإشهار على معلومات تبين للمستهلك مزايا، صفات، وكيفية استعمال المنتج الجديد، وكذا أماكن توفره.

- يحاول الإشهار إنشاء الرغبة لدى المستهلك في اقتناء المنتج الجديد (مثلا جعل المستهلك يشعر بكون هذا المنتج يقدم حلا جديدا لمشكلة يشعر بها..).

- يضيف الإشهار عن المنتجات الجديدة نوع من الاهتمام بمتابعة التطورات الحاصلة والتغيرات في البيئة المحيطة بالمستهلك.

2- التفضيل و إثارة الرغبة : يمكن للإشهار إثارة الرغبة لدى المستهلك إذا تم تصميمه واستخدامه على أحسن وجه¹.

وللوصول إلى ذلك لابد أن تتوفر في الإشهار الشروط التالية² :

- أن يبرز الإشهار المزايا والفوائد التي قد تعود على المستهلك نتيجة اقتناعه بالفكرة أو الرغبة الجديدة؛
- أن يكون المستهلك راغبا في تغيير اتجاهاته، وتبني الأفكار الجديدة؛
- أن ينشئ الإشهار جوا عاما من التأييد للمستهلك، يؤكد له سلامة القرار الذي اتخذه بقبول الفكرة أو الاتجاه؛

- تحتاج مسألة تغيير الحاجات والاتجاهات المزيد من الجهود لمتابعة الحالات والأدوار المختلفة التي يمر بها المستهلك؛ إن تغيير هذا الأمر لا يأتي دائما بشكل دفعة سريعة وآمنة، بل على مراحل.

3- التصرف، أو السلوك³ : قد يضطر المعلن في بعض الأحيان إلى تغيير سلوك المستهلك كلية لدفعهم إلى شراء منتجاته، وذلك عن طريق تحويلهم من تفضيل علامة منافسة إلى تفضيل علامته، وفي هذه الحالة يعتمد المعلن على الرغبات والحاجات الحالية للمستهلكين، حيث يجد المعلن في الأساليب الإشهارية المتعددة وسيلة إلى تحقيق هذا التغيير في تفضيل المستهلكين لعلامة دون الأخرى.

و الجدول الموالي يلخص أهم أهداف الإشهار من خلال الأساليب المتبعة (المذكورة أعلاه) مدعمة بأمثلة عن أساليب قياس هذه الأهداف؛ حيث تكون الأساليب نوعية فيم يخص المسعى الأول و الثاني، أما في المسعى الأخير فتكون نوعية وكمية:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2001، ص 128.

² طاهر محسن الغالي، أحمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص 24 ← 26.

جدول رقم (1-7) : أهداف الإشهار

المسعى	الهدف	أمثلة عن القياس
1) المعرفة، و إثارة الانتباه (Faire savoir)	- تحسين معرفة المستهلكين بالمنتج أو المؤسسة ب: - إعلام المستهلكين بوجود المنتج؛ - إعطاء كل الخصائص المتعلقة بالمنتج.	- نسبة الشهرة العفوية؛ - نسبة الشهرة المساعدة،
2) التفضيل، و إثارة الرغبة (Faire aimer)	- إنشاء صورة العلامة، وهي مجموعة العناصر المؤسسة لشخصية المنتج كما هي مدركة من طرف المستهلك، أي تركيز على ما يشعره المستهلك اتجاه المنتج.	- نسبة الوضوح، - نسبة القرب، - محتوى شخصية المنتج، - قيمة العلاقات
3) التصرف، أو السلوك (Faire agir)	- تشجيع المستهلك على القيام بتصرف (الشراء، الاستعلام، التجريب...)، هذا الدور عادة ما يلعبه تنشيط المبيعات، على الرغم من أن الإشهار في بعض الأحيان يتبع هذا المسعى.	- نسبة الافتداء، - الأثر على المبيعات،

Source: M.C. Debourg, J. Clavelin, O. Perrier; **La mercatique en action**, Op. Cit., 235.

ثالثا: أنواع الإشهار

هناك أنواع مختلفة من الإشهار يؤدي كل منها وظيفة مختلفة أو يساعد على تحقيق هدف مغاير لأهداف غيره من الأصناف، ولفهم الإشهار ومحتواه لابد من معرفة الأسس والمعايير المعتمدة في تصنيفه لما لذلك من تأثير مباشر على تخطيط وصياغة أهداف الحملة الإشهارية واختيار وسائل نشرها، وفي الواقع هناك مجموعة مختلفة من المعايير والأسس التي يمكن استخدامها في تحديد أنواع الإشهار، ومن بين أكثرها استخداما في المراجع يمكن ذكر ما يلي:

1- تقسيم الإشهار حسب التغطية الجغرافية¹ :

- حيث يمكن التمييز بين ثلاث أصناف من الإشهار حسب هذا المعيار، وهي:
 - الإشهار المحلي: هو الذي يغطي منطقة جغرافية محدودة (مدينة أو محافظة) أو جزء منها باستخدام وسائل إعلامية قادرة على تغطيتها، كالمنشورات والملصقات، السينما...
 - الإشهار القومي: هو الذي يغطي الدولة ككل ويعتمد على استخدام الوسائل العامة لنشر الإشهارات،
 - الإشهار الدولي: هو الذي يغطي أكثر من دولة ويستخدم في التصدير ويوجه للمستهلكين في دول مختلفة ويعتمد على وسائل الإعلام المختلفة في كل هذه الدول.

2- تقسيم الإشهار حسب الوظيفة التسويقية² :

- الإشهار التعليمي: الذي يتعلق بتسويق السلع الجديدة التي لم يسبق لها وجود في السوق من قبل، أو السلع القديمة التي ظهرت لها استعمالات ومميزات جديدة لم تكن معروفة لدى المستهلك من قبل.
- الإشهار الإرشادي: حيث في هذه الحالة تتضمن الرسالة الإشهارية مجموعة إرشادات بخصوص كيفية الاستخدام الأمثل للمنتوج موضوع الإشهار (وكمثال على ذلك ما تقدمه مؤسسة سونلغاز كإشهار إرشادي للمستهلك الجزائري بخصوص كيفية استهلاك الكهرباء بشكل عقلائي).
- الإشهار التذكيري: الذي يتعلق بمواضيع يعرفها الجمهور، ويعتبر مهما للمنتجات التي هي في مرحلة النضج، كما يهدف إلى استمرارية تفكير المستهلك بالمنتوج، فمثلا الإشهار الخاص بمشروبات "COCA COLA" مصمم أساسا لتذكير المستهلك بها.
- الإشهار التنافسي: الذي يهدف إلى إبراز خصائص المنتوج مقارنة بالمنافسة بهدف دفع المستهلك المشتري لشرائها وتفضيلها عن المنتجات المنافسة .
- الإشهار المقارن: هو الذي يسعى إلى تأسيس ميزة تنافسية خاصة لعلامة محددة وذلك بمقارنتها بشكل مباشر أو غير مباشر مع علامة أو أكثر من العلامات الأخرى الموجودة في نفس الفئة من المنتجات.

* وقد نجد بتقسيم آخر وهو³ :

¹ - محمد محمود مصطفى، الإعلان الفعال: تجارب محلية ودولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - الطبعة العربية الأولى، 2004، ص 19←21.

- بشير عباس العلاق، علي محمد ربايعه، (الترويج والإعلان التجاري)، مرجع سبق ذكره، ص 157←160.

² - بشير عباس العلاق، علي محمد ربايعه، (الترويج والإعلان التجاري)، مرجع سبق ذكره، ص 160←162.

- إسماعيل السيد، (الإعلان)، مرجع سبق ذكره، ص 187 ← 189.

³ P. Kotler, K. Keller, D. Manceau (15^{eme} édition), Op. Cit., p658.

- الإشهار الإعلامي: (أو التعريفي) هدفه الأساسي هو إعلام المستهلكين بوجود المنتج المعلن عنه في السوق، إعطاء مزاياه، طرق استعماله، أماكن تواجده...، ويكون ملائماً خاصة في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج.
- الإشهار الإقناعي: وهو المهيمن في ميدان المنافسة، خاصة لما يكون الهدف هو تحريض الطلب المختار لاقتناء علامة معينة وتفضيلها على العلامات الأخرى.
- الإشهار المقارن: وهو شكل آخر من الإشهار الإقناعي، تصف فيه المؤسسة نقاط قوة المنتج مقارنة بالمنافس المباشر، وهذا تحت بعض القيود القانونية.
- الإشهار التذكيري: ويستعمل هذا النوع في مرحلة النضج، قصد الحفاظ أكثر فأكثر على مستوى الطلب.
- الإشهار الدفاعي: وهو يهدف إلى مقاومة أو تخفيض آثار الإشهار المنافس، والهدف منه ليس بالضرورة زيادة المبيعات، وإنما الحفاظ على الحصة السوقية للمعلن.
- إشهار ما بعد البيع: ويهدف إلى طمأنة المشتريين، وشكرهم على الاختيار المناسب لكسب ولائهم.

3- تقسيم الإشهار حسب الجمهور المستهدف¹:

- ومن خلاله نميز بين عدة أنواع للإشهار، وذلك على النحو التالي:
- الإشهار الاستهلاكي: هو إشهار موجه للمستهلك النهائي للمنتج بهدف تعريفه بخصائصه ومزاياه، وحثه على شرائه.
 - الإشهار الزراعي والصناعي: هو الإشهار الموجه إلى المستعملين الصناعيين أو المزارعين بهدف زيادة الطلب على المنتجات الصناعية والزراعية كالمواد الأولية والأسمدة والبذور والمعدات الثقيلة.
 - الإشهار التجاري: وهو المتعلق بالمنتجات التي تباع إلى المتعاملين الذين يعيدون بيعها مرة ثانية (الموزعين، تجار الجملة/التجزئة...)، لذلك غالباً ما يستخدم في هذا النوع من الإشهار البريد المباشر.
 - الإشهار المهني: أو الحرفي، وهو الموجه لأصحاب المهن الحرة كالأطباء، الصيادلة، المهندسين المعماريين والمحامين...
 - الإشهار التعاوني: وهو الإشهار الذي يشارك فيه أكثر من منتج أو مؤسسة ويتحملون نفقاته معا بغرض الترويج للمنتج، مثال ذلك قيام المنتج بمشاركة تاجر الجملة أو التجزئة في الإشهار عن منتج ما معا.

¹ - الصحن محمد فريد، الإعلان، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2003/2002، ص 97 ← 99.

- طاهر محسن الغالي، أحمد شاکر العسكري، (الإعلان مدخل تطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

4- تقسيم الإشهار حسب الهدف والدوافع التأثيرية¹ :

* فحسب الهدف نميز بين نوعين من الإشهار هما:

- الإشهار عن المؤسسة: ويهدف هذا النوع إلى تقديم معلومات عن المؤسسة بغرض تحسين صورتها الذهنية ولبناء السمعة الجيدة لدى الجمهور.
- الإشهار عن المنتج أو العلامة: ويقوم هذا النوع بالتركيز على اسم المنتج أو العلامة بذكر خصائصها المادية والفنية وأهم مميزاتهما والتعريف بكيفية استعمالها وتحسين صورتها لدى الجمهور.

* أما من ناحية الدوافع التأثيرية فينقسم الإشهار إلى:

- إشهار الدوافع الأولية: وهو الذي يهدف إلى حث المستهلك على شراء واستخدام منتج معين دون تحديد علامة من بين العلامات المختلفة المعروضة منه، مثال على ذلك الإشهار الذي يحث المستهلك على اقتناء جهاز التلفزيون دون تحديد علامة معينة.
- إشهار الدوافع الثانوية (الاختيارية): وهو الذي يهدف إلى حث المستهلك على شراء علامة معينة دون غيرها، مثال على ذلك الإشهار عن مزايا وخصائص التلفزيون "SONY".

5- تقسيم الإشهار حسب الوسيلة الإعلامية² :

يمكن تقسيم الإشهار وفقاً لهذا المعيار إلى:

- الإشهار في التلفاز؛
- الإشهار في المذياع؛
- الإشهار في الوسائل المقروءة؛
- الإشهار في السينما؛
- الإشهار في الإنترنت؛
- الإشهار في أماكن البيع.

* وكما ذكر في البداية فإنه توجد العديد من التقسيمات والمعايير المعتمدة في مختلف المراجع، والتي لا يمكن ذكرها كلها لكثرتها ولشابه مبادئها إلى حد كبير.. وقد نجد بعض الأصناف المذكورة أعلاه تتداخل مع بعضها البعض، فيمكن أن يندرج الإشهار حسب الوظيفة التسويقية ضمن الإشهار عن المنتج، وقد نجد مثلاً الإشهار الإقناعي والمقارن يكمل الإشهار الموجه للمستهلك، كما أن الإشهار المحلي أو الدولي و الإشهار الصناعي أو التجاري يمكن أن يكون تعريفياً أو إقناعياً...

¹ محمد عمر الحاجي، حقيقة الإعلان، الطبعة الأولى، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002، ص 29 - 30.

² محمد محمود مصطفى، (الإعلان الفعال)، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الثالث: العلاقات العامة:

تمثل العلاقات العامة إضافة للتسويق المباشر ما يعرف حالياً بالتسويق العلائقي والذي يمثل الوجه الحديث و الفعّال للتسويق.

أولاً: تعريف العلاقات العامة

يمكن تعريف العلاقات العامة على أنّها: « النشاط الاتصالي المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، سواء داخليا أو خارجيا، من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.»¹

كما يمكن تعريف العلاقات العامة أيضا على أنّها: « النشاط الذي تقوم به مؤسسة عمومية أو خاصة، فرد، جماعة، من أجل إنشاء تصميم وتحسين الثقة والتفاهم والتعاطف من جهة؛ ومن جهة أخرى، إنشاء علاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة بهدف حفظ تطورها.»²

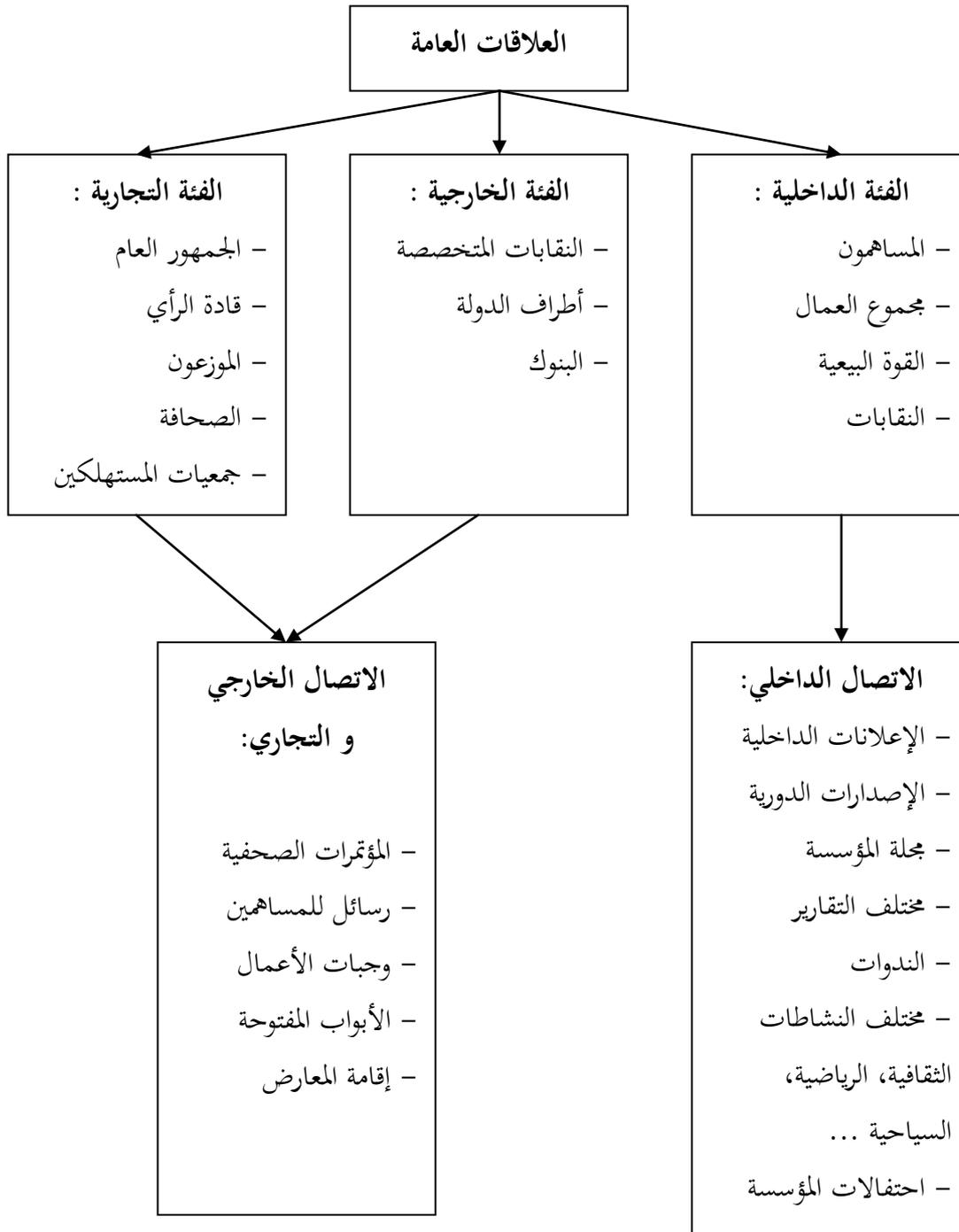
ما يمكن استخلاصه من هاتين التعاريف هو أنّ العلاقات العامة هي النشاط الذي يختص بعلاقة، واتصال المؤسسة بجمهورها (المستهلكين، الموردين، حملة الأسهم، العمّال و الموظفين، الحكومة، وجمهور المواطنين عموما)، وتهدف عملية الاتصال من خلالها إلى إنشاء أو دعم الاتجاه الايجابي نحو المؤسسة .

و المخطط الموالي يوضح نوعا ما الشكل العام للعلاقات العامة:

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 21.

² P. Kotler, K. Keller; D. Manceau, 15^e édition, Op.Cit., P 682.

شكل رقم (1-14) : الشكل العام للعلاقات العامة



Source: A. Steyer, A. Clauzel, P. Quester, , **Marketing: une approche quantitative**,
Op. Cit., P 232.

حيث يمكن ملاحظة أنّ المؤسسة من خلال العلاقات العامة تستخدم عدّة أصناف ووسائل للاتصال داخليا وخارجيا و بمختلف الفئات.

ثانيا : أهداف العلاقات العامة ودورها التسويقي¹ :

يمكن تلخيص بعض هذه الأهداف فيما يلي :

- تحسين العلاقة بالمستهلك ودعم الانطباعات الجيدة لديه حول المؤسسة من خلال الاهتمام المباشر بأرائه وانشغالاته ومحاولة حلّها، من خلال تنظيم المعارض التي تهدف إلى إطلاع المستهلك على كل ما هو جديد إشراكه في تقييمه..
- الترويج لمنتجات المؤسسة و الإسهام في تقديم المنتجات الجديدة من خلال الندوات الصحفية مثلا، بهدف دفع وتفعيل الطلب عليها ودعم تنشيط المبيعات (خصوصا بالنسبة للمنتجات التي تكون عملية الإشهار لها ذات تكاليف عالية والتي تمر بمرحلة النضج..).
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة من خلال تحسين مختلف الانطباعات والمعتقدات السائدة لدى الرأي العام تجاه المؤسسة ومنتجاتها (تنظيم أبواب مفتوحة لزيارة المؤسسة ، المعارض...).
- تنمية شعور العمّال و الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة وكسب تأييدهم وولائهم لها من خلال:
 - إيجاد التفاهم المتبادل داخل المؤسسة.
 - تقدير عمل الأفراد العاملين وتحقيق الذات لهم.
 - استخدام وسائل الاتصال لإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجونها.
- كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي المتعامل مع المؤسسة، و السعي لتحقيق ولائه.
- بناء الإدراك وتعزيز المصادقية بين المؤسسة وبين جمهورها.
- تحفيز رجال البيع والموزعين وتنمية العلاقات معهم، من خلال الاتصال الشخصي و المباشر بهم ، وتزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية عن المؤسسة ومنتجاتها (تنظيم اجتماعات، مؤتمرات صحفية، حفلات..). إضافة إلى الإسهام في حل مشاكلهم وتحفيزهم على التعامل مع المؤسسة (تقديم التحفيزات..).
- تسهم في تخفيض التكاليف المخصصة للترويج بصفة عامة.

ثالثا : أدوات العلاقات العامة

يمكن تلخيص أهم الأدوات المستخدمة في العلاقات العامة كما يلي² :

¹ - عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة والعولمة، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 35.
 - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 97.
 - محمد أمين سيد علي، (أسس التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص 338..

² P. Kotler, B. Dubois; D. Manceau, (Marketing Management) 11^e édition, Op.Cit., P 669.

- الأخبار Les nouvelles: تتمثل المهمة الأولى والرئيسية للعلاقات العامة في إيجاد وصياغة أخبار تخدم المؤسسة ومنتجاتها (في بعض الأحيان الأخبار تفرض نفسها بنفسها بناء على ما تمر به المؤسسة من أحداث) وصياغة الخبر تتطلب مهارة في تطوير فكرة الخبر والبحث حوله ثم كتابته، ومهارة موظفي العلاقات العامة تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يجب معرفة احتياجات الإعلان وتلبيتها من حيث جودة الكتابة وعناصر التسويق وكسب مودة المحررين والمراسلين الصحفيين حتى يضمن تغطية الشركة بشكل جيد.

- الخطابات Les discours : تمثل الخطابات، المؤتمرات و الحوارات الصحفية وسيلة أخرى من الوسائل المعتمدة والمستخدمة للفت الانتباه وجلب الأنظار نحو المؤسسة ومنتجاتها.

- الأحداث الخاصة Les événements : بعض المؤسسات في أيامنا هذه تخصصت في تنظيم وإنشاء الأحداث الموجهة أساسا لزبائنها وذلك بهدف جلب الانتباه للمنتجات الجديدة أو النشاطات الأخرى لها من خلال تنظيم أنشطة خاصة أو حتى رعاية بعض الأنشطة و البرامج التي تنظمها هيئات أخرى.

- المنشورات Les publications : تعتمد بعض المؤسسات بشكل مكثف على مواد الاتصال المطبوعة للوصول إلى المستهلك المستهدف (التقارير السنوية، الكتيبات، المقالات والمقابلات التلفزيونية والرسائل الإخبارية، المجالات...).

- وسائل الإعلام الشخصية Les médias d'identité: يجب على المؤسسة أن تعتمد على رمز لشخصيتها وعموما معظم المؤسسات الناجحة تعتمد رمزا لشخصيتها يعمل على تقوية صورتها، و نجد هذا الرمز في كل شيء له علاقة مباشرة بالمؤسسة.

-نشاطات الخدمة العامة: والتي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تنمي علاقاتها الطيبة مع المجتمع وذلك من خلال القيام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه دون أن تهدف للربح من خلالها.

كما يمكن تلخيص أشكال العلاقات العامة عموما في أربعة أنشطة تحت ما يسمى بالعلاقات العامة، وهي:

1. العلاقات مع الصحافة les Relation presse : إعلام الصحفيين مع أمل أن تنشر المعلومة في وسائل الإعلام من زاوية تخدم المؤسسة.
2. الإشهار التحريري publicité Rédactionnelle: تحرير نصوص (مقالات) لنشرها في وسائل الإعلام (جرائد ومجلات).
3. الاتصالات المؤسسية communication institutionnelle : كل الأنشطة الداخلية والخارجية التي تركز على المؤسسة.

4. جماعات الضغط les lobbying : تدافع عن مصالح المؤسسات لدى السلطات العمومية والمنتخبين....

المطلب الرابع: الاتصال عبر الأحداث:

الشيء الذي يجب الإشارة إليه هو اختلاف المراجع و الباحثين في مجال التسويق حول الاتصال عبر الأحداث (La communication événementielle)، حيث يرى البعض أنه جزء من العلاقات العامة، في حين يرى البعض الآخر أنه منفصل عنها.. و الأقرب إلى الواقع العملي حسب أحدث المراجع أنه جزء منفصل، والدليل على ذلك أنّ الكثير من المؤسسات في وقتنا الحالي تضم ضمن هيكلها التنظيمي قسما (أو مصلحة) تسمى الاتصال عبر الأحداث (département événementielle).

أولاً: مفهوم وأهداف الاتصال عبر الأحداث:

مفهوم الرعاية: « الرعاية تتمثل في الدعم المباشر من قبل المؤسسة لكيان معين (حدث، جمعية، أو شخصية)، ومستقل عنها، والارتباط به إعلامياً بغية تحقيق أهداف المؤسسة الاتصالية.»¹

* و الجدول الموالي يوضح بعض الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الرعاية:

جدول رقم (1-8) : أهداف الرعاية

الأهداف	رعاية الأحداث الرياضية (Sponsoring)	رعاية الأحداث غير الرياضية (Mécénat)
الصورة	- إنشاء وتحسين صورة العلامة - تعزيز مكانة المنتج - إظهار استعمالات وأهمية المنتج	- إثراء الصورة التنظيمية للمؤسسة - إظهار الاهتمام الاجتماعي للمؤسسة - التكامل والاندماج الجهوي و الوطني
السلوك	- تنشيط شبكة التوزيع - تنشيط المبيعات - تنشيط القوة البيعية	
داخل المؤسسة	تحفيز جميع عمال المؤسسة: فعلمية الرعاية، وبمشاركة وانضمام اليد العاملة تسمح بنمو العلاقات الإنسانية بين جميع عمال المؤسسة (روح الفريق).	

Source: L. Demont, A. Kempf, C. Scibetta, **Communication des entreprises**, Op. Cit., P 191.

¹ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, Christophe Bénaroya; **Pentacom: communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-c**; 2^{ème} édition, Person Education France, 2009, P213.

- * أما بخصوص أهداف و أهمية الاتصال عبر الأحداث فيمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- إنشاء التجارب والتأثير في المشاعر (الرعاية تولد تقارب عاطفي قوي بين العلامة والجمهور).
 - إنشاء وتقوية نظرة الجمهور للعلامة وما تقدمه للمجتمع.
 - ربط العلامة بسوق مستهدف وبنمط حياة معين.
 - إظهار اهتمام المؤسسة والتزامها تجاه المجتمع والمصلحة العامة.
 - تعزيز صورة المؤسسة وتقويتها (إعطاء شعور أنه رغم هيبة المؤسسة إلا أنها مواطنة ومسؤولة).
 - تعزيز و زيادة سمعة المؤسسة والمنتوج من خلال الظهور الإشعاري القوي للعلامة في الحدث الممول.
 - توفير فرص ترويجية (عادة ما يتم استغلال الأحداث في عمليات تنشيط المبيعات).
 - تولّد تغطية إعلامية كبيرة من خلال دفع الصحافة للحديث عن المؤسسة والعلامة.

ثانيا: مميزات وخصوصيات الرعاية:

- يمكن تلخيص أهم ما يميز الاتصال عبر الأحداث فيما يلي:
- عكس العناصر الاتصالية الأخرى فالرعاية تسلط الضوء على صورة المؤسسة والاهتمام الذي توليه للصالح العام في إطار غير تجاري.
 - عدم التصريح بالأهداف الاتصالية للرعاية يجعل المستهلك يتساءل عن السبب وراء رعاية المؤسسة للحدث، بالتالي فالعملية تترسخ أكثر في ذهنه (كما يمكن أن يؤدي إلى اللافهم...).
 - إمكانية أن تكون نسبة التأثير ضعيفة (visibilité): قد تمر العلامة دون أن يلاحظها أحد أو أنّ القوّة العاطفية للحدث تطغى على حضور المؤسسة.
 - من الصعب التنبؤ بنجاح وفعالية عملية الرعاية والتحكم في سيرها.

كما يمكن ذكر المميزات التالية:

- الفعالية والملائمة من حيث التأثير la pertinence: تظهر من خلال مشاركة المستهلكين في الحدث مما يجعلها أكثر تأثيرا.
- الارتباط القوي l'implication: كونها تقوم على الأحداث الحيّة والتي يشارك فيها المستهلك ويعيشها، بالتالي فهي تجعله مرتبطا بقوة ومنخرطا فيها.

¹ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, Christophe Bénaroya; **Op-cit**, P214-218.

- الطابع الضمني: لا نشيد بالمنتج أو نتباهى به، بل نحاول إنشاء روابط ضمنية بين خصوصية الحدث والعلامة أو المنتج.

ثالثا: بعض التقنيات غير التقليدية في الاتصال عبر الأحداث:

في ظل التطور و التغيير المستمر على سلوكيات الأفراد، كان لابد على المؤسسات التعامل مع هاته التغييرات من خلال اعتماد تقنيات وأنشطة تتماشى مع سلوك المستهلكين، وتحقق أهدافها الاتصالية، ويمكن الإشهاره إلى بعض هاته التقنيات فيما يلي¹:

- من الفم إلى الأذن (حيوي/إلكتروني) du Bouche à Oreille
- التسويق بالكمين Ambush Marketing / Marketing en Embuscade
- التسويق الخفي Stealth Marketing / Marketing Furtif (إخفاء الهدف التجاري للعملية الاتصالية).
- التسويق في الشارع Street Marketing.

المطلب الخامس: الاتصال الشخصي

الاتصال الشخصي هو: « الاتصال الذي يسمح بإيصال الرسالة الملائمة للشخص المناسب في الوقت المناسب، وهو عكس الاتصال الجماهيري (communication de Masse)»².

وهو يعتمد أساسا على الأدوات التالية: التسويق المباشر - التسويق عبر قواعد البيانات - قوة البيع.

أولا: التسويق المباشر:

يعرف التسويق المباشر، كالاتي:

1- « التسويق المباشر يمثل علاقة تجارية شخصية تقوم على استغلال جميع الملفات والمعلومات المتوفرة لاستهداف الزبائن، من خلال استخدام عدّة تقنيات، وبالخصوص التكنولوجيا منها.»³

¹ Thibaud Lehmann, **les relation publics non conventionnelles** ;article publié le 17 juin 2021 sur <https://www.kta-associes.fr>, consulté le 21 aout 2021 à 17h25.

² P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, (15^{eme} édition), Op. Cit. P 713.

³ Alexandre Steyer, Amélie Clauzel, Pascale Quester, **Marketing: une approche quantitative**, Pearson Education, Paris -France-, 2005, P 230.

يشير هذا التعريف إلى ضرورة استعمال قاعدة بيانات تسمح بإيجاد اتصال شخصي و مختلف بين كل من المؤسسة و المستهلكين الحاليين و المحتملين.

2- « هو نظام الاتصال التفاعلي في مجال التسويق، يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية، والتي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن، من خلال استغلال جميع الملفات والمعلومات المتوفرة لاستهداف الزبائن.»¹

يركّز هذا التعريف على دور التسويق المباشر في عملية الاتصال بين المؤسسة والمستهلك باستخدام وسائل مغايرة للوسائل المعروفة سابقا، والتي تمكن المؤسسة من تقليل جهودها التسويقية.

3- « التسويق المباشر عبارة اتصال مباشر بالمستهلكين بغرض الحصول على استجابة و/أو إجراء صفقة.»²
 نلاحظ أنّ هذا التعريف ركّز على دور وهدف التسويق المباشر، حيث يرى أنه يسعى لتحقيق الارتباط بين المؤسسة والمستهلك لتحقيق الولاء لها ولتحتاجها من خلال توطيد العلاقة بينهما، وهذا ما يهدف إليه تسويق العلاقات من خلال العبارة التالية: (win- win relationship)، أي أن كلا الطرفين فائز وراضي. وقد تزايدت أهمية التسويق المباشر حاليا من خلال الاتصالات الشخصية و ما يسمى بالتسويق العلائقي...

* مميزات التسويق المباشر:

بغض النظر عن استخدام التسويق المباشر كنموذج أعمال و باعتباره أحد عناصر المزيج الاتصالي، فإن التسويق المباشر يحقق العديد من المنافع للمستهلك من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى. ويمكن التطرق لهذه المنافع كالتالي:

- 1- بالنسبة للمستهلك:³ من المنافع التي يحققها التسويق المباشر للمستهلك يمكن ذكر:
 - الملائمة (يجنبه عناء التنقل والبحث عن المنتجات بحيث يمكنه القيام بذلك في المكان والزمان الذي يفضله من خلال استخدام وسائل التسويق المباشر).
 - السهولة والخصوصية (لا يتعرض المستهلك للإزعاج والمضايقات التي تحدث عند اللقاء المباشر مع الموزعين الذين يفضلون الضغط لإقناعه والتأثير عليه).
 - حرية الاختيار (يمكن للمستهلك التسوق عبر الأسواق العالمية من خلال وسائل التسويق المباشر بدون حدود ولا فواصل، إضافة لتوفر عدد هائل من المنتجات).

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص402.

² P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, (15^{eme} édition), Op. Cit. P 714.

³ - ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص405-406.

- ثروة من المعلومات (إن التسويق المباشر يوفّر للمستهلك إمكانية الحصول على معلومات عديدة في الوقت وبالشكل الذي يفضله).
- التفاعل والتلقائية (يمكن للمستهلك أن يتفاعل مباشرة مع الموزع من خلال الوسيلة المستخدمة في التسويق ويمكنه طلب المنتج الذي يرغب فيه متى أراد).

2- بالنسبة للمؤسسة: يحقق التسويق المباشر العديد من المنافع للمؤسسة والموزعين ويأتي في مقدمتها ما يلي¹:

- تدعيم علاقات العملاء (من خلال المعلومات التفصيلية المقدمة للمستهلك يمكنه فتح علاقة قوية مع المنظمة والموزع).
- التوقيت المناسب (يسمح التسويق المباشر بالوصول للمستهلك في الوقت المناسب، والذي يرفع من درجة الاستجابة والتفاعل).
- التشخيص الدقيق لاحتياجات العملاء (من خلال الاتصال المباشر بالمستهلك يمكن للمؤسسة تحديد احتياجاته و تفضيلاته وما يرغب به).
- تخفيض التكلفة وزيادة الكفاءة (يمكن للتسويق المباشر أن يقلل من تكاليف الجهود الترويجية ويزيد من سرعتها ويرفع من مستويات الكفاءة).
- المرونة (يوفر التسويق المباشر درجة كبيرة من المرونة، حيث يمكن للعارض أن يدخل عدة تعديلات على عروضه وبرامجه التسويقية).
- اتساع نطاق التغطية السوقية (تعتبر وسائل التسويق المباشر، وسائل عالمية تتيح للمستهلك الإطلاع عليها في أي مكان يريد).

إضافة إلى ما سبق ذكره من منافع، فإنّ التسويق المباشر يتميز عن باقي عناصر الاتصال التسويقي الأخرى بما يلي²:

- الدقة في اختيار الهدف: اعتمادا على قاعدة البيانات (المعلومات والملفات المتعلقة بالمستهلك) المتاحة للمؤسسة، تستطيع اختيار وبدقة الفئة المستهدفة.

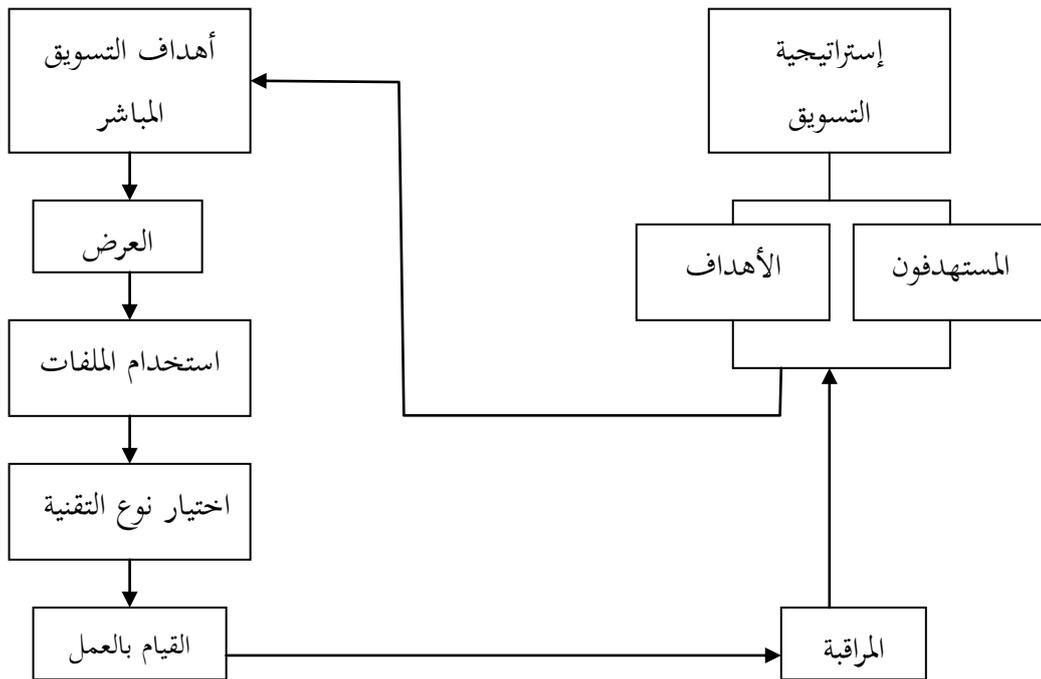
¹- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص407-408.

² MICHON Christian et autres, **Le marketeur: Les nouveaux fondements du marketing**, éditions Pearson Education, Paris -France-, 2003. P 340.

- إعداد رسالة شخصية (Message personnalisé): حيث تساعد الدقة في اختيار الفئة المستهدفة والدراسة بحاجات ورغبات المستهلك في إعداد رسالة خاصة بالمؤسسة (كلما كان عرض المنتجات مكيف أي جذاب، كلما كانت المجهودات التجارية للمؤسسة فعالة).
- تحريك وتفعيل سلوك المستهلك (من خلال التأثير الآني والسريع على السلوك الشرائي، وهو الهدف الأساسي للتسويق المباشر).
- صعوبة إدراكه من قبل المنافسين (حيث أنّ الاستهداف و الاتصال المباشر بالزبائن، يبني نوعاً من الخصوصية والسرية عن المنافسين).
- سهولة مراقبته وقياس فعاليته مقارنة بالعناصر الأخرى (خصوصاً الإشهار).

والمخطط الموالي يوضح نوعاً ما آلية عمل التسويق المباشر :

شكل رقم (1-15): آلية عمل التسويق المباشر



Source: Christian Michon et autres, **Le marketeur**..., Op. Cit., P 341.

يوضح الشكل، أنّ التسويق المباشر يتم عبر مراحل تبدأ بالعرض، واستخدام الملفات (قاعدة البيانات) قصد الاختيار الأمثل للفئة المستهدفة وكذا التقنية الأنجع، تليهما مرحلة القيام بالعمل و التي تقوم على أساس

تصميم نظام توزيع فعال يسمح بمعالجة كل الطيبات، إعداد الفواتير، توفير المنتجات وتوزيعها... على أن يتم كل ذلك في وقت محدد و بالسرعة والفعالية المناسبة، لتأتي في الأخير مرحلة المراقبة وقياس الفعالية.

* الأدوات المستخدمة في التسويق المباشر :

يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. البريد le Mailing : الاتصال بالزبون يتم عن طريق البريد (العادي/ الإلكتروني) بالاعتماد على الملفات التي تحوزها المؤسسة.
2. التسويق عبر الكاتالوجات le Marketing par Catalogues : يتدرج ضمن البيع عن بعد، وكذا السياسة الاتصالية، تستخدمه محلات التوزيع الكبرى/ المنتجون.
3. التسويق عبر الهاتف le Marketing Téléphonique : يقوم على استخدام الهاتف لجلب المستهلكين، للبيع للزبائن، للحصول على الطلبات والإجابة على التساؤلات... les Centres d'appels.
4. وسائل الإعلام الأخرى: بالخصوص التلفزيون أو ما يعرف بـ le téléachat أو téléshopping.

* كما يمكن تصنيفها كما يلي¹ :

قد يتخذ التسويق المباشر عدّة أشكال، وقد يعتمد عدّة تقنيات من خلال استخدام مختلف الأدوات، يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

- 1- البيع وجها لوجه (La vente en face à face): أو ما يعرف بـ : الباب للباب (Le porte à porte)، حيث يقوم رجال البيع من خلال هذه التقنية بالتنقل إلى أماكن تواجد المستهلك (الحالي/ المرتقب).
- 2- البيع عن طريق المصنفات (catalogue) : وهي أداة قديمة نوعا ما تستعمل نوعين من المصنفات (المصنفات العامة الصادرة عن المؤسسات المنتجة أو المصنفات الخاصة بمؤسسات التوزيع كالمساحات الكبرى للتسوق و محلات التجزئة، وتعد هذه الطريقة أساسا في البيع بالمراسلة.
- 3- التسويق بالبريد (Le mailing ou le publipostage): يشترط في هذا التقنية توفر بنك معلومات لدى المؤسسة يخص المستهلك، وتقوم من خلالها المؤسسة بإرسال رسائل إخبارية (قصاصات، أو طلبات شراء المنتج، معفاة من التخليص..). تهدف إلى التأثير الآني و السريع على السلوك الشرائي للمستهلك. ومع التطور التكنولوجي أخذت هذه الطريقة عدّة أوجه من بينها: التسويق عبر الفاكس، الرسائل الإلكترونية (Le e-mailing)، الرسائل الصوتية (La messagerie vocale)، الرسائل القصيرة (S.M.S).

¹ - P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, (15^{eme} édition), Op. Cit. P 716-719;

- DEBOURG Marie-Camille, CLAVELIN Joël, PERRIER Olivier, **La mercatique en action**, éditions Le Génie Des Glaciers, Chambéry -France-, 2002. P 138→151.

- 4- التسويق عبر الهاتف (Le télémarketing): وتقوم على استخدام الهاتف في عملية التسويق و البيع و إقناع المستهلك بالعروض المقدمة وحثه على التعامل مع المؤسسة.
- 5- التسويق المباشر عبر وسائل الإعلام: تقوم على استخدام وسائل الإعلام المختلفة (تلفزيون، إذاعة، جرائد ومجلات،...)، بهدف التأثير على المستهلك المتابع لهذه الوسائل ودفعه للشراء. و من أهم الوسائل الإعلامية المستخدمة في هذا المجال : التلفزيون، من خلال الحصص الخاصة وحتى القنوات المتخصصة التي تهتم بعرض وتسويق المنتجات بأسلوب جذاب ومقنع، وهو ما يعرف بـ: "Téléshopping".
- 6- التسويق الإلكتروني: و هي أداة تعتمد على الأجهزة الإلكترونية ك:(Minitel) وعلى شبكات الإنترنت و هذا عن طريق صفحات خاصة بالمؤسسة تحتوي على رسائل إخبارية و ملفات عن المنتجات و تمنح إمكانية الشراء و التعامل مع المؤسسة مباشرة .
- 7- أجهزة الشراء Les distributeurs automatiques: و هي أجهزة توضع في أماكن محددة و قابلة للتشغيل 24 ساعة في اليوم وتستعمل بكثرة في بعض المنتجات (المشروبات، الشكولاتة..). والخدمات (سحب الأموال..).
- ... إضافة إلى طرق وتقنيات أخرى مختلفة للتسويق المباشر، لا يمكن ذكرها كلها.

ثانيا: التسويق عن طريق قاعدة البيانات:

يمكن تعريف قاعدة البيانات على أنها: « مجموعة معلومات مختارة، منظمة ومرتبطة، وقابلة للاستغلال، خاصة بالزبائن والمستهلكين، تستخدمها المؤسسة لتحديد الفئات المستهدفة، بيع منتجاتها لها، وبناء علاقة تجارية معها»¹.

تستخدم قاعدة البيانات عموما في خمس حالات²:

1. تحديد وتشخيص المستهلكين المحتملين.
2. تحديد الفئة المستهدفة من كل عملية تسويقية.
3. تعزيز الولاء لدى الزبائن (من خلال تخصيص هدايا وعروض خاصة...).
4. إعادة تفعيل الاتصال بالزبائن والمستهلكين: بعض المؤسسات تعتمد على برامج اتصال آلية مبرمجة لإرسال رسائل في المناسبات العامة (الأعياد مثلا) أو الخاصة (أعياد الميلاد مثلا)، بهدف إحياء اهتمام المستهلك بمنتجات المؤسسة.

¹ P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, (15^{ème} édition), Op. Cit. P 719.

² P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, (15^{ème} édition), Op. Cit. P 721-722.

5. إعادة الاتصال بالزبائن الذين توقف تعاملهم مع المؤسسة (لمعرفة الأسباب، تحديد الأخطاء الاتصالية، و محاولة استعادة الزبائن الذي استغوثهم المنافسة).

ثالثا: التسويق عن طريق القوة البيعية:

يعد البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلك النهائي أو في سوق المشتريين الصناعيين أو في سوق إعادة البيع، و ذلك عن طريق الاتصال المباشر بهم. ونظرا لأهمية العلاقة المباشرة التي يقوم عليها البيع الشخصي مع المستهلك، فإن الكثير من المؤسسات أخذت تولي هذا النشاط اهتماما بالغا للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل و يحسن صورة المؤسسة.

تعرف القوة البيعية التي هي ترجمة للمصطلح الفرنسي La force de vente على أنها : « مجموع أفراد النشاط التجاري في المؤسسة، والمكلفون ببيع والتعريف بمنتجاتها، وتفعيل الطلب عليها، من خلال الاتصال المباشر والشخصي بالمشتري الحالي والمرتب. »¹

كما يعرف البيع الشخصي على أنه: « عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباعها، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء العلامة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية. »²

كما يعرف أيضا أنه: « مجموعة من خطوات المقابلة الشخصية والمواجهة المباشرة الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة بواسطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي. »³

* من خلال التعاريف السابقة تظهر أهمية القوة البيعية، وأهداف اعتمادها في النشاط الاتصالي للمؤسسة عموما، ويمكن ذكر أهم أهداف البيع الشخصي فيما يلي⁴ :

- مهام رجال البيع: لن نتطرق في مقياسنا هذا إلى أنواع رجال البيع في مختلف المؤسسات، بل نركز على وظيفة هاته الفئة، ودورها في المؤسسة، حيث يمكن تمييز الواجبات التالية:
- البحث عن المستهلك المحتمل، وتحديد الطريقة والوقت المناسبين للوصول إليه.

¹ Yves Chirouze, **le marketing: Etude et stratégie**, Edition Ellipses, Paris – France –, 2003, P 66.

^{2, 3, 6} هاني حامد الضمور، وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 79، 80.

⁴ - بشير عباس العلق، علي محمد ربيعة، (الترويج و الإعلان..)، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 267.

- الاتصالات: أي الاتصال المباشر بالمستهلك من خلال توفير كامل المعلومات المتعلقة بالمنتجات والمؤسسة عموماً، ومساعدته على اتخاذ القرار الشرائي الذي يخدم الطرفين.
- البيع وعقد الصفقات من خلال تقنيات ومهارات البيع التي تلقوا تكويناً خاصاً عنها وتدريبوا على استخدامها.
- تقديم الخدمات للعملاء (موزعين، وسطاء، تجار جملة/تجزئة...)
- جمع المعلومات عن السوق، و دعم إدارة التسويق في دعم المعلومات من خلال العمل الميداني لرجال البيع.

في بعض الحالات يكون هناك نقص في عرض المنتج (كميات قليلة ومحدودة)، وهنا يبرز دور رجال البيع وخبرتهم في تخصيص السلع وتوزيعها بين المستهلكين (توزيعاً يخضع للأولوية ويخدم مصلحة المؤسسة).

* بعد عرض أهم مهام رجال البيع يأتي دور تصنيفهم وتحديد أنواعهم، حيث عموماً يمكن التمييز بين نوعين من رجال البيع: أعوان داخليين / أعوان خارجيين. و الجدول الموالي يلخص أهم أنواع رجال البيع المعتمدين من قبل المؤسسات:

جدول رقم (1-9) : أصناف رجال البيع

أهم المميزات	الأجر المدفوع	نوع العقد	الصنف
* بائع تابع للمؤسسة، نشاطه الأساسي مراقبة وتقوية المبيعات.	- أجر ثابت - و/أو عمولة - و/أو علاوة	- عقد عمل	ممثّل تجاري غير مرسوم (Représentant non statutaire)
* يستطيع أن يكون بائع وحيد (Exclusif) أو متعدد (Multicartes)، أي يقوم بنشاط البيع لعدة مؤسسات. * لا يستطيع العمل لحسابه الخاص.	- أجر ثابت - عمولة	- عقد عمل	ممثّل تجاري مرسوم (م.م.ع): مسافر، ممثّل، عارض Représentant statutaire (V.R.P: Voyageur, Représentant, Placier)
* بائع مستقل، مكلف ومسجل من طرف هيئات خاصة (مثل الغرف التجارية وما شابه).	- عمولة	- توكيل مدني (mandat civil)	مندوب البيع (Représentant mandataire)

*بائع يعمل لحساب المؤسسة، كما يعمل عادة لحسابه الشخصي.	- عمولة	- توكيل مدني	عون تجاري (Agent commercial)
*بائع يعمل باسمه لحساب المؤسسة مثل: وسطاء العبور (Les transitaires)	- عمولة	- توكيل تجاري (mandat commercial)	وكيل بالعمولة (Commissionnaire)
*وهو الذي يقوم بربط البائع مع المشتري.	- عمولة	- توكيل تجاري	السمسار (Courtier)

Source: M.C. Debourg et autres, **La mercatique en action**, Op. Cit., P 201.

المطلب السادس: الاتصال الرقمي:

بفضل الثورة الرقمية أخذ الاتصال شكل الحوار بين المؤسسة والسوق، حيث لم تعد المؤسسة تهتم بكيفية الاتصال بالزبون فقط، بل أيضا كيفية اتصال هذا الأخير بها. ضف إلى ذلك الانتقال من الاتصال الجماهيري (Communication de Masse) إلى اتصال أكثر استهدافا وتبادليا (plus Ciblé et Réciproque)، فقد أصبح المستهلك يلعب دورا متزايدا في العملية التسويقية.

حيث تعتمد المؤسسة على الاتصال الرقمي (التسويق الرقمي) للوصول إلى:
- كسب ولاء الزبون (Fidélisation) - بناء علامات قوية وضمن مردوديتها.

يمكن للمسؤول التسويقي أن يعتمد على ثلاث أدوات هي: التسويق عبر الانترنت - مواقع التواصل الاجتماعي - التسويق عبر النقال.

أولاً: الاتصال عبر الانترنت :

من بين الأدوات المستخدمة، نجد:¹

- المواقع الإلكترونية.

¹ Assaël ADARY, Céline MAS, Marie-Hélène WESTPHALEN ; **Communicator : toute la communication à l'ère digitale** ; 8^{ème} édition, Dunod, France, 2018, P 376- 788.

- الروابط الدعائية liens Sponsorisés / Search ads : عند إدخال كلمات معينة في محرك بحث تكون المؤسسة أو منتجاتها من بين الاقتراحات.....
- العروض على الشاشة Displays ، ويمكن التمييز بين:
- اللوحات الإشهارية Bannières في مختلف المواقع الإلكترونية.
- الصفحات البينية interstitils : تتمثل في شاشات إشهارية انتقالية (على شكل فيديو عموماً)، تظهر عند الانتقال من صفحة انترنيت إلى أخرى.
- البريد الإلكتروني.

ثانياً: الاتصال عبر مواقع التواصل الاجتماعي:¹

- تسمح للأفراد بتبادل النصوص، الصور أو الفيديوهات بينهم، وكذا مع المؤسسة. كما أنّ المستهلك يتأثر بالآراء المتبادلة من قبل المستهلكين الآخرين على الانترنت.
- ومن بين القواعد (Plateformes) المستخدمة في هذا المجال من قبل المؤسسة نجد:
- المنتديات والمجتمعات (les Forums).
 - البلوقات (les Blogs) : عنصر مهم في ما يعرف بـ : " من الفم إلى الأذن " (le Bouche à Oreilles).
 - الشبكات الاجتماعية les Réseaux Sociaux

ثالثاً: الاتصال عبر الهاتف النقال:

- الانتشار الواسع للهواتف المحمولة والألواح الرقمية، أدى إلى تطور هذا النشاط، حيث يعتبر الهاتف المحمول الشاشة الثالثة (بعد التلفزيون والكمبيوتر) .
- يرتكز على : الرسائل النصية القصيرة SMS - الإشهار - وكذا التطبيقات الخاصة (les applications) التي تقترحها المؤسسات على المستهلكين.

¹ Assaël ADARY, Céline MAS, Marie-Hélène WESTPHALEN ; Op-cit ; P389.

خلاصة:

يعتبر الاتصال في التسويق عملية نقل معلومات من المرسل إلى المستقبل، على أن تكون الرسالة محددة وسهلة الفهم، وذلك بطرق مختلفة، والمتمثلة في عناصر مزيج الاتصال التسويقي. ومهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة، فمن الضروري أن تحقق هدفا أساسيا، وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل (المؤسسة) إلى المستقبل (الزبون) بوضوح تام، لتمكين هذا الأخير من فهمها والاستجابة لها.

تهدف المؤسسة من خلال عملية الاتصال التسويقي (باعتقادها على مختلف أنشطة الاتصال وذلك للترويج للمنتجات التي تتعامل بها) إلى تعزيز التفاعل الإنساني والاجتماعي مع الجمهور المستهدف، و تفعيل عناصر التأثير و الإقناع لديه، مع استغلالها للمعلومات المجمعمة والناجحة عن التبادل و التواصل أو الحوار مع الجمهور، و التي يمكن للمؤسسة أن تعتبرها نقطة انطلاق لأنشطتها المستقبلية نظرا لأهميتها إذا أحسنت استغلالها في إنشاء صورة ذهنية لها في السوق.

إنّ تحديد أهداف الاتصال التسويقي يعتبر مؤشرا هاما، لقياس دقة و فعالية أداء المؤسسة عامة، و إدارة التسويق خاصة، لذا وجب على إدارة التسويق الإعداد الجيد لإستراتيجية الاتصال التسويقي.

يتكون نظام الاتصال التسويقي من مزيج عناصر أساسية يتم من خلالها تنفيذ عملية الاتصال، كل عنصر من هاته العناصر والمتمثلة في: الإشهار، تنشيط المبيعات، الاتصال عبر الأحداث، العلاقات العامة، الاتصال الشخصي و الاتصال الرقمي؛ يؤدي دورا محددًا ومدروسًا في عملية الاتصال، ورغم ذلك فهي تتفاعل وتتكامل لتحقيق هدف واحد مرتبط وهو خدمة المؤسسة و الإسهام في الوصول لأهدافها التسويقية.

الفصل الثاني:

الاتصال الاستراتيجي

في

ظل الأزمات

تمهيد:

إن نجاح الاتصال في إدارة الأزمة يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يتم إعدادها مسبقا قبل حدوث الأزمة مع ضرورة اختبارها للتأكد من صلاحيتها، وهذا ما جعل المؤسسات تهتم بتحضير استراتيجيات اتصال مسبقة لمواجهة الأزمات المحتملة، خاصة وأن كل أزمة تتطلب إستراتيجية معينة من أجل التقليل من الآثار الوخيمة واتخاذ القرارات.

وستتطرق في هذا الفصل لأهم المفاهيم المتعلقة بالأزمات، وكذا الاتصال عبر الأزمات.

المبحث الأول.: عموميات حول الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة

المطلب الأول: ماهية الأزمات

كثير النقاش حول الأزمات وتداعياتها على المؤسسات، سنحاول من خلال ما يلي، تسليط الضوء على الأزمة، وعن كيفية التعامل معها.

أولا: تعريف الأزمة

الأزمة Crisis هي مشاكل أو مواقف يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة. فهي موقف أو حدث يتحدى قوى الفرد وتجعله مرغما على تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي أو مع كليهما. وهي الوقت الذي يجب فيه اتخاذ قرار صعب أو مهم.

تكون هناك "أزمة" عندما تحدث عقبة توقف المسار المعتاد للأمر والأحداث. فأَيُّ أزمة، مهما كانت طبيعتها وحجمها قد تهدد بتعطيل تنظيم المؤسسة وإلحاق الضرر بها. ويمكن أن تكون عواقب الأزمة وخيمة، لا سيما من حيث الصورة و السمعة، ولكن أيضا من الناحية الإنسانية، ويمكن أن تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة و على رقم أعمالها. فحتى الحالة غير العادية والتي تكون صغيرة في البداية، يمكن أن تتطور وتزداد إلى حد أن تصبح كارثة حقيقية إذا لم تتعامل معها المؤسسة جيّدا بمجرد ظهورها. ولا يجوز أبدا الاستخفاف بالأزمة أو الاشتباه فيها، فلهذا السبب يوجد ما يسمى "الاتصال بالأزمة". فهي عملية تحديد الطريقة التي تعالج بها الأزمة، و التعرف على طبيعة الأزمة نفسها، وبالتالي العمل على تخفيف الضرر الذي يُحتمل أن تسببه¹.

كما هو الحال مع معظم الحالات، فإن الخطوة الأولى و الأهم في إدارة الأزمات هي معرفة أو التعرف على الأزمة. حيث سنعرض فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالأزمة:

* ويمكن تعريف الأزمة على أنها تباين حالة التوازن الخاصة بنظام أو منظمة، و يكون ذلك على ثلاثة مستويات من التباين: الاضطراب؛ اختلال التوازن؛ الانفصال. كما أنها قد تكون قصيرة أو طويلة، ويمكن أن تحدث إما بشكل متوقع أو بشكل غير متوقع².

¹ حسن عماد المكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص 50.

² Définition et typologie de la crise ; <https://lms.fun-mooc.fr/c4x/Paris2/09004S04/asset/Video12.pdf> ; consulté le 12-01-2021 à 21h05.

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide). أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة¹.

ويعرفها القاموس البريطاني Webster على أنها: "وقت غير مستقر أو حاسم أو حالة من الأمور التي يكون فيها تغيير حاسم وشيكاً. على وجه الخصوص، مع وجود إمكانية واضحة للوصول إلى نتيجة غير مرغوب فيها إلى حد كبير".²

و يعرفها قاموس Longman بأنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد.³

من المنظور الإداري، تعرف الأزمة على أنها: "الحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مُشكِّلةً بذلك صعوبة أمام متخذ القرار و تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ. كل ذلك في حالة من عدم التأكد و قصور المعرفة و اختلاط الأسباب بالنتائج. ويرى محمد رشاد الحملاوي أن الأزمة: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة، كما أنها تحدد الفرضيات و المسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة".⁴

و من المنظور الاجتماعي، يرى أحمد بدوي أن الأزمة: "تتطلب توقف الأحداث المنتظمة و المتوقعة و اضطراب العادات و العرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن و تكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. كذلك فإن الأزمة موقف تحد للعادات و السلوكيات المعتادة".⁵

أما من المنظور الإعلامي، نجد أن الأزمة: موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبى و اسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية و العالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين و العاملين و السياسيين و النقابيين و المشرعين، و الأزمة عبارة عن حادث خطير يؤثر في أمن الناس و البيئة، و يؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره، و من التعاريف الإعلامية للأزمة أيضاً أنها: "نشر سئ غير متوقع unexpected publicity و عادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة، و ليس الحطام الناتج عن الأزمة.

¹ حسن عماد المكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 50

² Définition de la crise du dictionnaire Webster ; <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> ; consulté le 12-01-2021 à 10h12.

³ Définition de la crise du dictionnaire Longman ; <https://www.ldoceonline.com/dictionary/crisis> ; consulté le 12-01-2021 à 10h15.

⁴ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁵ نفس المرجع السابق.

تعرف الأزمة أيضا بأنها موقف طارئ يحدث ارتباكا 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. ولكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي: وقوع حدث يسبب تغير مهم للأسوء، عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير وأن يشكل هذا التغير تهديدا لبقاء المنظمة¹.

كما عرّفها "كريستوف روديفور" Cristophe Roux-Dufort على أنها: «الأزمة هي عملية تؤدي، تحت تأثير حدث متسبب، إلى سلسلة من الأعطال و الخلل»².

بينما عرفها "تيري ليبايرت" Thierry Libaert على أنها: «الأزمة حدث غير متوقع يهدد سمعة المنظمة وأدائها»³.

في حين عرّفها "باتريك لاغاديك" Patrick Lagadec على أنها: «الأزمة هي حالة تمر بها العديد من المنظمات- التي تتصارع مع مشاكل معقدة، وتتعرض لضغوط خارجية قوية وتوترات داخلية مبررة- و تجد نفسها في الواجهة بدون إرادتها و لفترة قد تكون طويلة، ومعرضة بعضها البعض لضغط الاتصالات الجماهيرية، بمعنى أنها تكون موضوعا أساسيا للنشرات الإخبارية للإذاعة والتلفزيون و الصفحات الأولى للصحافة المكتوبة، وذلك قد يكون على مدى فترة طويلة من الزمن»⁴.

و الأزمة بطبيعتها حدث يقع فجأة ، وعادة دون سابق إنذار،و تتطلب استجابة سريعة، وتدخل الأزمة في الأمور العادية وتخلق الشكوك و التوتر، وقد تكون الأزمة حدثا طبيعيا كالزلازل أو الإعصار أو قد تكون من صنع الإنسان كانهجار أو فضيحة أو نزاع، و في نهاية الأمر قد تهدد سمعة مسؤول كبير و منظمته إلا أن الأزمة التي تدار جيدا يمكن أن تحافظ على سمعة و مصداقية أشخاص كثيرين بل إنها قد تعزز مواقفهم.

في الأخير، و كخلاصة لكل ما سبق، يمكن القول أن الأزمة رغم كونها موضوع يختلف الكثير حول تعريفه من حيث وجهة النظر، إلا أن الجميع على الأغلب يتفق على كونها حالة غير عادية، قد تكون ناتجة عن تدخل بشري أو طبيعي غير مألوف يستلزم التعامل معها لتقليل الخسائر و عدم تكرارها. كما تعرف الأزمة كذلك على أنها نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي عادة إلى أوضاع غير مستقرة، ما يهدد المصالح و البنية الأساسية و يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدد للمواجهة، تكون

¹ علي عوجة ، فريد كرماني، إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب (القاهرة)، 2005 ، ص 80 .

² Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, **Pentacom : communication corporate,interne, financière, marketing b to c et b to b** ; Pearson Education France, 2009, P 530

³ Ibid, P530.

⁴ Ibid, P530.

فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة، و تظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة، وتتلاقى الأحداث و تتشابك الأسباب بالنتائج، و يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة على المؤسسة و على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة تعتبر وضعية غير عادية وقد تكون خطيرة، و لا تتماشى مع ما هو مخطط له في أنشطة المؤسسة، فهي تتطلب تدخلا استراتيجيا، فهي عموما تهدد رخصة التشغيل الخاصة بالمنظمة، قد تؤثر سلبا على القيمة السوقية، كما تشكل خطرا كبيرا على أمن وسلامة الأشخاص أو البيئة -بحسب المتدخلين-، و هذا ما يتطلب تخصيص موارد إضافية للتعامل معها (أفراد، موارد و معاهدات).

ثانيا: السمات الأساسية للأزمات

رغم تنوع و تعدد محاولات تحيد مفهوم الأزمة، إلا أن هناك سمات و خصائص عامة متفق عليها بين الباحثين فيما يتعلق بالأزمة نعرضها كما يلي:

حسب ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات حدد ستة (06) سمات تميز الأزمة وهي¹:

- 1- **المفاجأة:** وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ؛
- 2- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة؛
- 3- **الأحداث:** عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار؛
- 4- **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور؛
- 5- **حالة الذعر:** تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ؛
- 6- **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضررا.

¹ مقال منشور: تعرف على معنى كلمة أزمة وأنواعها وتاريخ استعمالها المدهش؛ <https://azamil.com/?p=36398>، تاريخ النشر: 26-10-2020، تم الاطلاع عليه بتاريخ 13-01-2021 على الساعة 08:25.

كما يمكن تمييز السمات الأخرى التالية¹:

- **التهديد** : حيث يشعر الأطراف في هذه الحالة بأنهم لن يستطيعوا المحافظة على القيم والموارد أو تحقيق الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم. مما قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار و تصل أحيانا إلى القضاء على كيان المؤسسة.
 - **ضغط الوقت** : إدراك الأطراف المشاركة فيها لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر، ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط النفسي، إذا كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قل ذلك من درجة استجابته للأزمة. فالأحداث تقع و تتصاعد بشكل متسارع و ربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة –أحيانا- القدرة على السيطرة على الموقف و استيعابه جيّدا، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة و سريعة في وقت يتسم بالضيق و الضغط.
 - **تعدد الأطراف و القوى المؤثرة في حدوث الأزمة و دورها و تعارض مصالحها**: مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف و تسييره، بعض هاته الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية.
- * يمكن التطرق أيضا لما يسمى بدورة حياة الأزمة، حيث تنقسم دورة حياة الأزمة إلى عدة مراحل أو مراحل و التي تتلخص فيما يلي:²
- 1- مرحلة التوسع: تتميز بظهور الإشارات الضعيفة التي تسبق الأزمة، والتي تمثل مجموع العلامات التحذيرية المسبقة.
 - 2- مرحلة الأزمة: في هاته المرحلة تبدأ الآثار السلبية الأولى على صورة العلامة التجارية بالظهور (التفاعل السلبي من قبل وسائل الإعلام ، انخفاض المبيعات، ...)
 - 3- مرحلة الركود: في هاته المرحلة تبدأ الأزمة بالانحسار و التراجع، بالتالي عودة الوضع إلى طبيعته شيئا فشيئا.
 - 4- مرحلة التعافي (العودة للحالة الطبيعية): حيث و بمجرد انتهاء الأزمة، تبدأ المؤشرات المعتادة في الارتفاع مرة أخرى و العودة للحالة العادية.

¹ حسن عماد المكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 – 53 بتصرف.

² Marie Seignol de Swarte ; article publié le : 01-09-2021 ; <https://www.meltwater.com/fr/blog/gerer-une-communication-de-crise-en-10-etapes>; consulté le 10-09-2021 à 11h00.

ثالثاً: أنواع الأزمات

يعتبر تحديد نوع الأزمة و طبيعتها، أهم خطوة في إدارة الأزمات، و هذا الأمر ليس بالبساطة التي يمكن تصورها، فأَيّ أزمة بحكم طبيعتها تحيط بها عدة جوانب متشابكة إدارية، اقتصادية، إنسانية، جغرافية و سياسية، وعلى هذا الأساس نجد عدّة تصنيفات للأزمات نتيجة لتعدد المعايير المعتمدة في التصنيف. و من بين التصنيفات المتداولة بكثرة يمكن ذكر ما يلي:

1- نوع و مضمون الأزمة: هناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي...، و وفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو أزمة سياسية أو أزمة اجتماعية أو أزمة إعلامية أو أزمة اقتصادية، و في داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية و هكذا.¹

2- النطاق الجغرافي للأزمة: إنّ استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المناطق البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار. ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي. و أخيراً أزمة عالمية كأزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب و نظم المعلومات مع الألفية الثالثة.²

3- حجم الأزمة: وفق معيار الحجم أو الضخامة تصنف الأزمات كالاتي:³

- ✓ أزمة صغيرة أو محدودة، تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.
- ✓ أزمة متوسطة.
- ✓ أزمة كبيرة.

و يعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالحسائر و الأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار و الآثار التي لحقت بالرأي العام و بصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

¹ أ.د. طاهر حس، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كتاب منشور عن كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، 2019. الفصل التاسع، ص 04.

² نفس المرجع السابق. ص 04.

³ نفس المرجع السابق، ص 05.

4- المدى الزمني لظهور و تأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، و على هذا الأساس هناك نوعين من الأزمات:¹

✓ الأزمة الانفجارية السريعة: و تحدث عادة فجأة و بسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة و تتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، و التعلم منها، مثال: اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

✓ الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هاته الأزمة بالتدرج، و تظهر على السطح رغم كثرة المؤشرات التي سبقت اندلاعها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هاته المؤشرات و التعامل معها، و لا تختفي هاته الأزمة سريعا، بل تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة و التعامل مع الأزمة بسرعة و حزم و بدون تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة سيزداد الضغط من قبل الإدارة العليا و كذا الجمهور، بل و من بعض وسائل الإعلام المحلية و الأجنبية، لكن كل هاته التحديات قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة لإثبات القوّة و التماسك بين الجميع.

5- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المؤسسة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية و مضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية تمس المعلومات، و مجموعة متعلقة بالأعطال و الفشل، و تهديد خارجي يمس اقتصاد المؤسسة و يؤدي إلى خسائر فادحة، و كذا التهديدات نفسية و الأمراض المهنية.²

6- أسباب الأزمات: إستنادا على معيار الأسباب المؤدية للأزمات، يمكن تقسيمها إلى:³

✓ أزمات تظهر نتيجة تصرف أو لعدم تصرف المؤسسة، وتتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو فشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

✓ الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

✓ الأزمات الناتجة عن أسباب خارج المؤسسة و ليس لهاته الأخيرة أي دخل في حدوثها.

✓ الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات، الزلازل و البراكين.

¹ أ.د. طاهر حس ، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² أ.د. طاهر حس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ أ.د. طاهر حس، مرجع سبق ذكره، ص 11.

7- طبيعة أطراف الأزمة: استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة، يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية و الأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخراط طرف خارجي في الموقف، كانت الأزمة دولية خارجية (كما هو الحال في النزاعات البرية و الجوية و الحروب و التهديد باستخدام القوة العسكرية، و قطع العلاقات الدبلوماسية...)، أما إذا ارتبط بتفاعلات القوى السياسية و المجتمعية في الداخل، كانت الأزمة داخلية. و في إطار الأزمات الخارجية فإنّ التصنيف الأكثر أهمية للأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة منخفضة الحدّة و الأزمة ذات الطابع الإستراتيجي أو الهيكلية.¹

* كما قسم "كومبس" Coombs الأزمات إلى نوعين أساسيين²: أزمات غير متعمدة و أزمات متعمدة.

1- تشمل الأزمات غير المتعمدة:

- ✓ **الزلازل:** و هي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة، وغالبا ما يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض و عدم اليقين.
- ✓ **الحوادث:** وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال و عدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.

2- أما الأزمات المتعمدة، فيمكن تقسيمها إلى نوعين:

- ✓ **التجاوزات:** وهي ازمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمؤسسة، من خلال سوء التقدير أو تجاوز حدود الاختصاصات مما ينتج عنه حدوث أضرار للمؤسسة و جمهورها العام.
- ✓ **الإرهاب:** و هي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة و سمعتها لدى الجماهير، تنتج عن أطراف خارجية من المنافسين أو الأعداء.

* كذلك يقسم " ليرينجر Lerbinger"، أنواع الأزمات وفق مسبباتها على النحو التالي:³

- 1- أزمات قدرية: مثل الفيضانات و الزلازل و البراكين.
- 2- أزمات تكنولوجية: تنشأ عن مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية.
- 3- أزمات المنافسة: عندما تواجه المنظمة جماعة تهاجمها و تنتقد تصرفاتها.

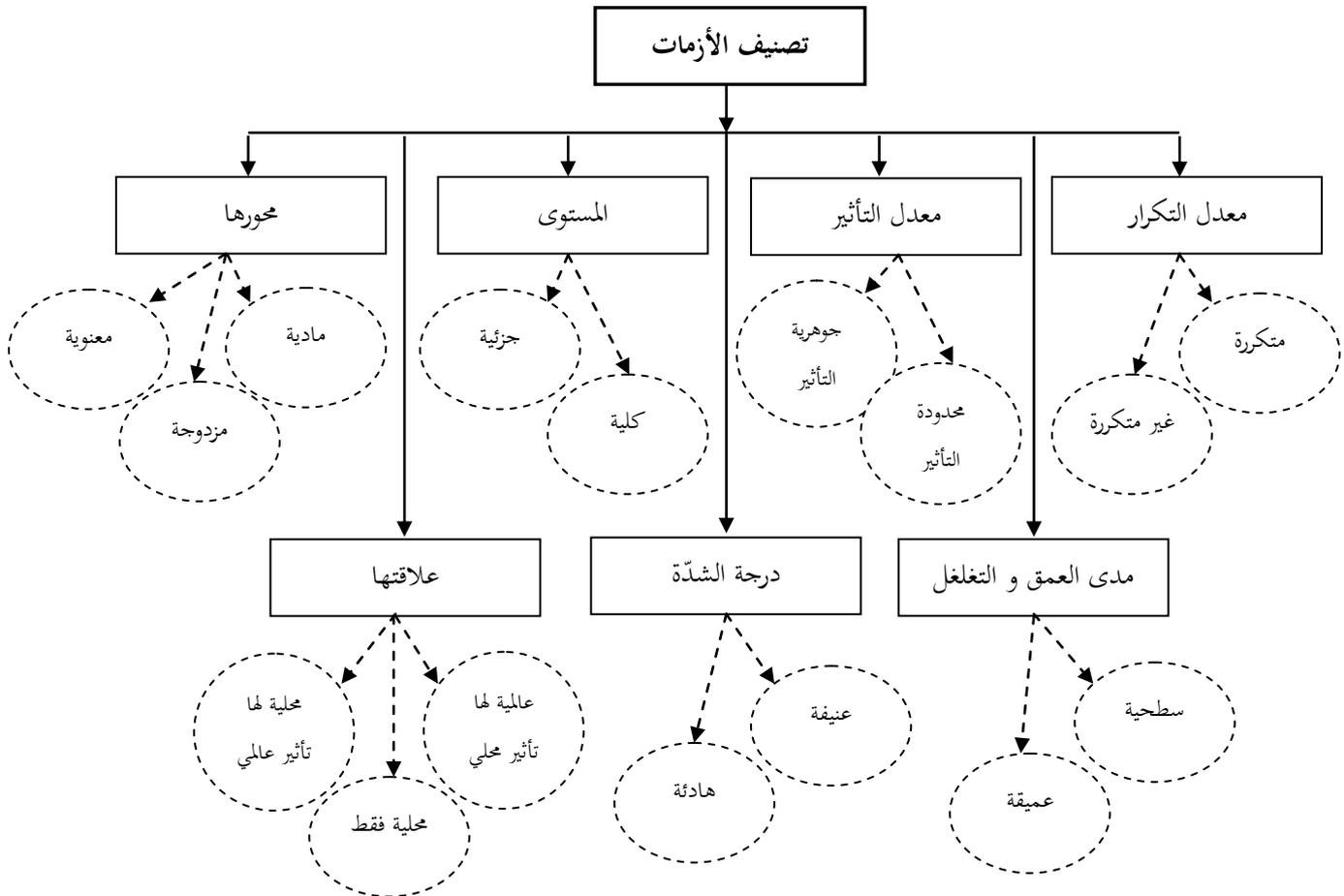
¹ أ.د. طاهر حس ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- 4- أزمات إرهابية: مثل وضع ملوثات أو سموم أو أعمال عدوانية.
- 5- أزمات الربحية: من خلال الرغبة في التوسع و فتح الأسواق على حساب الاهتمام في التوسع و فتح الأسواق على حساب الاهتمام بالجودة و الإتقان.
- 6- أزمات الخداع: عندما تعتمد المنظمة خداع جهة معينة أو جمهور محدد.
- 7- أزمات إدارية: تنتج عن الإهمال و سوء التشغيل و ضعف الرقابة.
- * و الشكل الموالي يقدم ملخصا عن بعض المعايير المعتمدة في تصنيف الأزمات:

شكل رقم (2-1): تصنيف الأزمات



المصدر: أ.د. طاهر حس، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 03.

* بعض الأرقام التي تبين طبيعة الأزمات و أسبابها:¹

- حوالي 102 أزمة مست سمعة بعض العلامات التجارية سنة 2017 كانت عبارة عن أزمات رقمية Crises Digitales.
- 40 % من الأزمات كانت منطلقها الدفاع عن مبدأ المساواة بين الأفراد.
- 23 % منها اندلعت كرد فعل على ظاهرة التمييز بين الجنسين sexism.
- 83 % من الأزمات تأتي من قسمي الاتصال و التسويق.
- 60 % من الأزمات ناتجة عن مشاكل في الاتصال، و قد يرجع ذلك لسببين هما: الاتصال المعتمد من قبل المؤسسة لم يكن فعالاً ومناسباً، أو أن أحد المتعاملين ارتكب خطأ ما.

جدول رقم (1-2) : أنواع الأزمات

داخلية	خارجية
تقنية	
- خلل في المنتج/ الخدمة	- خلل في الاستخدام خارج عن الشروط اللازمة.
- حادث في التجهيزات (انفجار، حريق،...)	- حادث معتبر وقع عند أحد الموردين، مشتري صناعي أو أحد الموزعين.
- حادث ناتج عن منتج تم تسويقه و بيعه.	- عوامل بيئة مؤثرة: فيضانات، عواصف....
- عطب في النظام (أجهزة الكمبيوتر مثلا)	- عطب في شبكة الإعلام الآلي نتيجة لفيروس خارجي.
اقتصادية / مالية	
- إفلاس أو ضائقة مالية.	- تدهور القيمة السوقية في البورصة نتيجة عوامل مختلفة.
- ضعف المردودية الاقتصادية.	- سقوط أو انسحاب زبون أساسي و مهم.
	- محاولة استحواذ معادية OPA hostile.
	- مقاطعة من قبل أحد البلدان.
	- انخيار عملة أحد البلدان الذي كان يعتبر زبونا معتبرا.
تجارية / تسويقية	
- رفض أو عدم قبول الجمهور لمنتج أو مشروع جديد.	- ظهور منتج منافس بديل.
- وجود تناقضات بين الأنشطة الإشهارية الجديدة و	- رفض غير مبرر لحملة اتصالية أو حملة إعادة تموقع.

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; **COMMUNICATOR : toute la communication à l'ère digitale** ; 8eme édition, Dunod , France, 2018 , P419 .

الرسائل الأساسية للمؤسسة.	- مقاطعة من قبل جمعية مستهلكين أو مستخدمين. - شائعات سلبية تمس المنتج أو حتى المؤسسة.
اجتماعية	
- إضراب داخلي للعمال. - تخريب داخلي: تغيير في تركيبة المنتج، إضافة مواد سامة للمنتج... - خلل تنظيمي. - حوادث مهنية و مرض العمال. - سلوكيات منحرفة، تحرشات أخلاقية وحتى جنسية.	- إضراب عند أحد المتعاملين الخارجيين (مورد، مشتري صناعي، موزع). - تخريب، إضراب على مستوى أحد الزبائن أو الموردين. - خلل تنظيمي على مستوى أحد الشركاء.
قانونية / أخلاقية	
- احتيال الموظفين. - احتيال أحد المسيرين. - أنشطة غير قانونية. - ممارسا غير مقبولة في نظر المجتمع.	- التغيير أو التعديل المفاجئ في المعايير أو التدابير الوقائية. - وضع تحت الرقابة لأحد إدارات المؤسسة أو أحد المسيرين، بصفة غير مبررة.
إعلامية	
- تسريب معلومات سرية. - انتقال أحد المسيرين للعمل لدى أحد المنافسين.	- التجسس الصناعي. - قلب موازين تحالف و زعزعتة من قبل أحد الموردين أو أحد الزبائن المهمين.
تنظيمية / سياسية	
- وفاة أحد المسيرين. - إشاعة داخلية.	- اختطاف أحد المسيرين، أو تعرضه لهجوم. - إشاعة خارجية و تشويه سمعة المؤسسة أو أحد مسيريه. - عمل إرهابي. - تدخل الحكومة لمنع تسليم طلبية بلد ما.

المصدر: **Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, Pentacom : communication corporate,interne, financière, marketing b to c et b to b** ; Pearson Education France, 2009, P 532.

* و تماشيا مع عصر الرقمنة الذي نعيش فيه، فقد ظهر ما يسمى بالأزمات الرقمية Digital Crisis، والتي يمكن تعريفها كما يلي: كل أزمة تتخذ من الإنترنت وسيطا أساسيا لها، فقد تولد، تعيش أو تنمو على الإنترنت. فالإنترنت يعتبر وسيلة إعلامية مولدة أو مُنمّية و ناقلة للأزمات نظرا لعدّة عوامل منها:¹

- القدرة على تعبئة الجماهير المنتشرة على نطاق واسع على الصعيد العالمي.

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit., P422 .

- سرعة التفاعل بين الجهات الفاعلة.
- عدم وجود وسطاء يغربلون ما يتم نشره و تداوله (وهو ما يقوم به الصحفيون عادة في وسائط الإعلام الأخرى).
- ظهور قادة رأي جدد.
- الاعتداءات مجهولة المصدر و/أو إمكانية الإفلات من العقاب ومن ملاحقة الجهات الفاعلة (وهو ما يفسر بعض أشكال العدوانية).

المطلب الثاني: فريق إدارة الأزمات في المؤسسة

المعلومات يجب أن يتم استغلالها و التعامل معها في وقت وصولها. فالمعلومات التي لا يتم التعامل معها في الوقت المناسب قد تفقد تأثيرها وفعاليتها. و نظرا للالتزامات الكبيرة للإدارة العليا للمؤسسة (الرئيس المدير العام/ المدير التجاري/ مدير التسويق...)، لا يستطيع الأفراد الموجودون في الخطوط الأمامية بمفردهم القيام بكل شيء: جمع المعلومات، تحليلها ساعة بساعة و في كل وقت، و بعدها اتخاذ القرارات المناسبة و التي تستجيب بطريقة مفصلة للأزمة التي تمر بها المؤسسة. ولذلك فإنه من مصلحة هؤلاء المدراء -بصفة عامة المؤسسة- الاعتماد على فريق يمكن تسميته بفريق الأزمة / خلية الأزمة / مجلس الأزمة...، يتكفل بكل ما سبق ذكره و يخلص الإدارة العليا من ضغط أعمال التفكير والإعداد.

فالواقع يفرض على المؤسسات أن تكون على استعداد دائم لمواجهة أية أزمة، بالتالي فإن امتلاك فريق مختص في إدارة الأزمات أصبح أمرا لا مفر منه.

أولا: أسس تشكيل فريق إدارة الأزمات

لعل أحد أهم عوامل نجاح خلية الأزمة في المؤسسة يكمن في اختيار الأعضاء و تشكيل الفريق وكذا تحديد مهام كل عضو، و هذا ما يعتبر صعبا في الكثير من الأحيان، فالواقع أظهر أنه لا يمكن أن تجدهم دائما هناك وقت نشوب الأزمة، كما أنّ الأزمة لن تترك الوقت لكل عضو حتى يؤدي و يلتزم بواجباته التي تمّ تكليفه بها، لكن هذا لا ينفي ضرورة تواجد أفراد متأهبين و مستعدين للعمل - كل حسب مهامه- بمجرد إطلاق صافرات الإنذار.

ما يجب الإشارة إليه أنّ تشكيل خلية الأزمة يكون بطريقة قبلية و استباقية، أي لا يجب انتظار الأزمة حتى يتم تشكيل الخلية و تفعيلها.

ينبغي أن يتضمن فريق إدارة الأزمة تمثيلاً للإدارة العليا للمؤسسة، ذلك أن من خصائص الأزمة أنها لا تراعي حدود المسؤولية و السلطة مما يحتم على الفريق أحيانا اختراق هاته الحدود، فالتعامل مع الأزمة يتطلب ردود أفعال سريعة و آنية و في الكثير من الأحيان غير عادية¹.

وعلى هذا الأساس، فإن تشكيل فريق إدارة الأزمة يخضع لأسس معينة، ندرج أهمها فيما يلي:

- 1- تتكون خلية الأزمة بشكل عام من موظفي المؤسسة (متخذي القرار، مسؤولي الاتصال،...) كما يمكن اللجوء في بعض الأحيان لأطراف خارجية (خبراء مستشارين في إدارة الأزمات، خبراء مستشارين في اتصالات الأزمات،...). قد تسمى خلية الأزمة أحيانا باسم "الجنة الأزمة" (Comité de Crise)².
- 3- كقاعدة عامة، فإن أعضاء خلية الأزمات هم مختصون وخبراء في الاتصال، و متخذي قرارات مهمون في المؤسسة، و أيضاً مستشارين خارجيين، و كذلك متخصصين في الجانب القانوني³.
- 4- يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بعدد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة مثل: القدرة على العمل الجماعي، الدقة، المرونة، الجدية، التحمل، الشجاعة، الجرأة في اتخاذ القرار و القدرة على الإنجاز.
- 5- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصال في الأزمات و بلورتها، و وضع السيناريوهات المحتملة، و التدريب على تنفيذها. ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط و تضمن عدم التنافر بين الأفراد مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ خطة الاتصالات حال وقوع الأزمة.
- 6- يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.
- 7- يتم تدوين بيانات كاملة عن أعضاء الفريق، تتضمن العناوين و أرقام الهواتف، حتى يمكن استدعاء و تجميع أعضاء الفريق وقت الحاجة إليهم، بالخصوص عند حدوث الأزمة.
- 8- يجب أن يكون لدى الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات و نشرها على الجماهير ووسائل الإعلام، و أن يكون قادرا على:
 - ✓ الإجابة عن أية أسئلة بشكل كامل وفوري.
 - ✓ إصدار التوجيهات و الحصول على استجابات فورية.
 - ✓ القدرة على اتخاذ قرارات رئيسية و ضرورية، أو يكون قريبا جدا من الشخص المسؤول عن اتخاذ هذه القرارات.

¹ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

² <https://www.lafrenchcom.fr/cellule-de-crise>; consulté le : 12-01-2021 à 10h23.

³ Laurent Bour ; **Comment la cellule de crise est établie par les entreprises?**; article publié le 04-01-2017; <https://www.journalducmm.com/2017/01/04/cellule-de-crise-14005/>; consulté le : 18-01-2021 à 14h05.

9- التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة و تعاطف الآخرين و إدارة الحوارات مع وسائل الإعلام، وأن تكون لديهم مساحة من الحرية و الخطأ الناتج عن التوتر و القلق.

10- القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياما، وتحمل الضغوط الخارجية من الجماهير و المتأثرين بالأزمة.

ثانيا: أعضاء فريق إدارة الأزمة

يعتبر الفرد العنصر الأساسي في إدارة الأزمة، و يمثل اختيار الأفراد معيارا هاما في تشكيل الفريق و خطوة من خطوات إدارة الأزمة، حيث يجب اختيار كل فرد وفقا لمؤهلاته و خصائصه، و كذا احتياجات الفريق، كما يجب الحرص على أن يكون هناك تكامل بين أعضاء الفريق.

يتشكل فريق إدارة الأزمة (خلية الأزمة) عموما من:

1- قائد الفريق : فكل فريق يحتاج لقائد يتولى مهمة تأطير المجموعة، ويشترط في هذا القائد توفره على

مهارات فن القيادة، فهو من سيتولى المهام التالية: إدارة فريق العمل - توزيع المهام - تسيير جلسات العمل - متابعة سيرورة العمل - مناقشة الخطط - إيجاد الحلول و البدائل - استلام التقارير و إيصالها للإدارة العليا... ما يجب الإشارة إليه هو ضرورة الحرص عند تعيين قائد الفريق، هو تحديد من ينوبه في حالة غيابه لأسباب قاهرة لتفادي تعطل عمل الخلية.¹ و يجب أن يكون القائد قادرا على إيجاد الحلول للخروج من حالات الأزمة في أقل وقت ممكن، ما سيمح بالحفاظ على الرؤية العامة للأحداث و إثبات كفاءته القيادته.

2- المنسق (المنسقين): لا يتدخل في هاته الحالة كخبير في الأزمة. و إنما يضع معرفته العملية و خبرته

الميدانية، في خدمة أعضاء خلية الأزمات. حيث يتمثل دوره عموما في:²

- ✓ تفعيل و تسخير خلية الأزمة.
- ✓ تنسيق الإجراءات المتخذة لإدارة و تسيير الأزمة.
- ✓ تنظيم قنوات الاتصال و المعلومات.
- ✓ التنسيق المستمر مع الإدارة.
- ✓ المصادقة على التدابير الواجب اتباعها و اتخاذها.

¹ Laurent Bour ; op-cit.

² Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard; **La boîte à outils du Responsable communication** ; 3e édition ; Dunod, France , tiré de : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-cellule-de-crise-314730.htm>; publié le 28-02-2017, consulté le : 18-01-2021 à 11h25.

✓ تنفيذ الإجراءات و التدابير التي تمّ تبنيها والمصادقة عليها.

إن التنسيق و الإدارة من أهم أدوات فريق إدارة الأزمات لذا يلعب المنسق دورا كبيرا ومهما في إدارة الأزمة و في الحقيقة يحتاج فريق إدارة الأزمة أكثر من منسق في العمل فالفريق يحتاج لإلى منسق إعلامي يتولى عملية الاتصال و التواصل مع وسائل الإعلام و هذا المنسق يجب أن يكون على دراية في مفردات العمل الإعلامي و على علاقة طيبة مع الإعلاميين و ذو أسلوب شفاف في التعامل و أيضا يجب أن يكون قادرا على الاتصال بالإعلاميين من خلال معرفته لأرقام هواتفهم أو عناوينهم الإلكترونية، كما يحتاج الفريق إلى منسق رسمي يتولى عملية التواصل مع الجهات الرسمية و يجب أن يكون مطلعاً على سلم المسؤوليات في الدوائر الحكومية هذا فضلا عن الخبرة الإدارية المناسبة من أجل تفادي الاحتكاكات الإدارية أو الروتينية التي قد تطرأ على العمل و يكون اتصال المنسق الرسمي مع المكاتب الإعلامية في المؤسسات الحكومية (وزارات، هيئات مراكز الدراسات و غيرها) يحتاج الفريق إلى منسق يتولى التنسيق مع المسؤولين الحكوميين لإطلاعهم على المستجدات التي قد تطرأ في مجال عملهم بسبب الأزمة و كذلك الحصول منهم على المعلومات التي قد لا توفرها مصادر معلومات الفريق كما يحتاج الفريق إلى منسق يتولى التنسيق بين أعضاء الفريق من أجل التواصل فيما بين أعضاء الفريق و تبادل المعلومات و الخبرات بينهم و كذلك تنظيم أوقات الراحة و البيانات خاصة في حالة استمرار الأزمة لفترات طويلة.

3- الناطق الرسمي: من يتكفل بالتحدث باسم المؤسسة؟ وبأية صفة يقوم بذلك؟ يعد اختيار المتحدث أو ناطق رسمي أمراً في غاية الحساسية. فقبل اختيار من سيقوم بهاته المهمة، لابد من إجراء عمليات محاكاة لمراقبة سلوك . المتحدث الرسمي ليس بالضرورة أن يكون متقناً لفن التواصل على الفور (يمكن تكوينه، تدريبه ومساندته)، من الضروري أيضا اختيار شخص يكون ملماً و عارفاً بالموضوع جيداً، ما يسمح له باستخدام خطاب بسيط (بعيدا عن اللغة التقنية المعقدة)، بحيث يمكن فهمه من قبل أكبر عدد ممكن. عندما نتعامل مع أزمة لا يمكننا التنبؤ بتطوراتها، يجب عدم التسرع في خروج الرئيس و توليه الحديث (بل يجب ترك ذلك للحالات الضرورية)، فلا يجب الاستسلام لأهواء الصحفيين، و الذين يطالبون دائماً بالحديث للرئيس المدير العام. أمّا إذا كانت الأزمة خطيرة للغاية و يحتمل أن تتدخل فيها السلطات العمومية بسرعة نظراً لحساسيتها، في هاته الحالة يجب على الرئيس المدير العام (PDG) الأخذ بزمام الأمور والتحدث علانية باسم المؤسسة. ففي عام 2018، أظهرت أزمة Lactalis (المتعلقة بحليب الأطفال الملوث)، أنّ تأخر الرئيس المدير العام Emmanuel Besnier في الخروج للعلن و مخاطبة الجمهور، ساهم في تعميق الأزمة و زيادة تأثيرها. فقد ينظر لالتزام الصمت

أنه دليل على غموض معين وغياب التعاطف مع الضحايا و تنصل من المسؤولية.¹ يمكن أن يكون الناطق الرسمي بديلا عن القائد أو يكون هو القائد نفسه، ويجب أن يكون من الشخصيات التي لها حضور مناسب، كما يجب أن يتصف بالصدق و الصبر، و أن يتحلى بطول الأنا و الدبلوماسية في التفاوض من خلال الإجابة على أسئلة الصحفيين، بل و حتى مشاكستهم.

4- **مدير (مسؤول) الاتصال:** وهو المسؤول عن إدارة وتسيير الاتصالات المتعلقة بالأزمات، وفي المؤسسات الكبيرة عموما يتم تخصيص خلية أزمة محددة مهمتها إدارة و تسيير العلاقات مع وسائل الإعلام. كما يجب الإشارة إلى ضرورة توفر المؤسسة على خبير في المعلوماتية في أي فريق من فرق إدارة الأزمات نتيجة للتوسع الهائل لشبكة الانترنت بالخصوص مواقع التواصل الاجتماعي، و هو ما أدى لظهور وظيفة جديدة تتمثل في مدير/مسير المجتمع le community manager، حيث تتمثل مهمة مدير المجتمع في إنشاء المجتمعات وتنشيطها بهدف تطوير العلاقات مع جماهيرها - المتعاملين والمستخدمين والمستهلكين/الزبائن..²

5- **مسؤول الشؤون القانونية:** في حالة الأزمات، يجب على المؤسسة أكثر من أي وقت مضى التأكد من عقودها التأمينية من جهة، والاستعداد لمواجهة أية دعوى قضائية أو أية تهممة توجه للمؤسسة.³

6- **المسيرين:** يتكفلون بالجانب التقني (البيئة، الأمن، إنتاج، بحث و تطوير...)³.

7- **الخبراء الخارجيون:** اعتمادًا على نوع وطبيعة الأزمة، تتحدد ضرورة الاستعانة بهم أو لا، و يمثلون عموما: الخبراء القانونيين و المحامون، خبراء اتصال/وكالات اتصال، مهندسون ومختصون رفيعو المستوى.⁴

ثالثا: عوامل نجاح فريق إدارة الأزمة، وأهداف خلية الأزمة

يتوسع بعض الباحثين في رصد و تحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة و الناجحة للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل و الإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجبان يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة و بالمراحل المختلفة لتطورها، في هذا الإطار نركز على العوامل التالية:⁴

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P427 .

² Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard, op-cit.

^{3,3,4} Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard, op-cit.

⁴ أ.د. طاهر حس، مرجع سبق ذكره، ص 07-10 بتصرف.

- 1- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، و على عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمات و القيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها و إستيعادة نشاط المنظمة.
- 2- إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات: الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات و المخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار و تداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، و الإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض و نقص في المعلومات، و من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات و المعلومات تتسم بالدقة و التصنيف الدقيق و سهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل و الاختيار بينها.
- 3- توافر نظم إنذار مبكر: تتسم بالكفاءة و الدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها و توصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، يمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره و تحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة.
- 4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط و تدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات. وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل بي بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المتمين لهذه المؤسسة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث و ثلاث متغيرات تنظيمية هي حجم المؤسسة، و الخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، و المستوى التنظيمي لمديري المؤسسة.
- 5- القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة: مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر إلي تطرحها الأزمة و بالتالي حشد و استنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة و الحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع و بلورة هوية واحدة في مواجهة التهديد الخارجي.
- 6- نظام اتصال يقيم بالكفاءة و الفاعلية: لقد أثبتت دراسات و بحوث الأزمة و الدروس المستفادة من غدارة أزمات و كوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغا الأهمية في سرعة و تدفق المعلومات و الآراء داخل المؤسسة و بين المؤسسة و العالم الخارجي،و بقدر سرعة و وفرة المعلومات بقدر نجاح

الإدارة في حشد و تعبئة الموارد و حشد طاقات أفراد المنظمة، و مواجهة الشائعات و كسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

و من الضروري وضع خطط و قوام للاتصالات أثناء الأزمة و تجديدها أول بأول، و كذلك تكليف أحد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي و الخارجي و إعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة، و سواء امتدت عمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة و أهداف الاتصال و تقييم أثار عملية الاتصال و التعرف على رجح الصدى.

إن نجاح عمل فريق الأزمات يتطلب بالإضافة إلى هذه الخطوات العملية خطوات إجرائية لا تقل أهمية عنها:¹

1- **إحترام الضحايا:** حيث يجب أن تحترم الضحايا و أن يحرص فريق الإعلام على إبراز الظلم الواقع عليها بالإضافة إلى مواساتها مع الحرص على عدم الكذب بشأن حجم و عدد الضحايا و لكن يمكن التخفيف من وطأة الصدمة على ذوي الضحايا من خلال احترام نقل المعلومة و تفادي المظاهر التي قد تسيء إلى أهل الضحايا. رفع التوصيات إلى جهات القرار لتبني عملية التعويض و المواساة من خلال الرسائل أو البيانات أو غير ها.

2- **التركيز على الاحتراف:** على فريق إدارة الأزمة أن يدير الأزمة في مجال الاتصالات و هذا المجال الذي يجب أن يبدع فيه العمل حل الأزمة فهذا ليس لزاما على فريق العمل و حده فإيقاف العنف و الإرهاب و إلغاء الأخر و التكفير و القتل العشوائي تلك الجرائم ليس لها هدف أو واجب لفريق إدارة الأزمة الذي ليس له صلة بها، إن احتراف الفريق في إدارة الأزمة يكمن في توصيل المعلومة بصدق و احتراف و التركيز على العمل و السعي إلى أقصى استغلال للوقت غير المتوفر على الإطلاق لفريق العمل لذا يجب أن يتجرد من نادية الأفراد و يركز على الاحتراف اتجاه الأزمة.

3- **الثقة في العمل:** إن ثقة الفريق أساس إيصال الفريق إلى نهاية الأزمة و لكن يجب أن تكون هذه الثقة مبنية على أسس علمية و عملية وإلا فإنها تتحول إلى غرور قد يؤدي بالفريق إلى منحدر آخر غير النجاح.

4- إن النهاية هي مصير الأشياء، لذا يجب أن يحرص فريق إدارة الأزمة على إيصال الأزمة إلى نهايتها و يجب أن يكون دقيقا في إعلان وقت نهاية الأزمة ورغم أن نهاية الأزمة لا تعني نهاية عمل الفريق إلا أنها تعني راحة المتبعين للأزمة.

¹ علي عجوة ، فريد كرماني، مرجع سبق ذكره، ص 83-85.

- * و فيما يخص الأهداف فقد لخصتها الباحثة المختصة "فيرونيك سارتر" Véronique Sartre فيما يلي:¹
- إحصاء الأزمات المحتملة.
 - وضع و تحضير سيناريوهات لأزمات بالاعتماد على طريقتين للعرض: المقاربة العقلانية/ المقاربة التخيلية.
 - تحديد علامات التحذير المسبقة من الأزمات: علامات التحذير، وعلامات بداية الأزمات.
 - تحديد الفاعلين المحتملين، و الدور الذي قد يلعبونه: معارضين، دعائم أو وسائط معلوماتية.
 - تقييم احتمال حدوث الأزمات وشدتها. قد يميل نوعا ما للابتعاد عن الموضوعية؛ فمثلا كيف يمكن التنبؤ باحتمال وفاة أحد المسييرين أو حدوث تخريب داخلي أو وقوع كارثة طبيعية؟. لذلك تعتمد الخلية في ذلك على تطبيق معدل احتمال حدوث (منخفض أو متوسط أو قوي) على كل أزمة. تحديد شدة الخطورة يعتمد على تقييم نسبة الضرر وفقاً لكل سيناريو مخطط له.
 - تحديد مجموعة الأزمات المحتمل حدوثها بنسبة كبيرة (ذات احتمال الحدوث الكبير).
 - قياس مستوى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات التي تمّ تحديدها (ذات نسبة الحدوث الكبيرة).
 - اقتراح تدابير لتحسين معايير الوقاية والاستجابة في المؤسسة.
 - تقييم تدفق المعلومات في المؤسسة، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين هذا التدفق إذا لزم الأمر.
 - اختيار المتحدث/ المتحدثين باسم خلية الأزمة، و برمجة دورات تكوينية خاصة بفنيات الحديث أمام الجمهور.
 - تنظيم و برمجة تمارين محاكاة لأزمات، قصد الاستفادة منها في التحضير لحالات الأزمة الحقيقية.
- ما يمكن أن نضيفه هو أنّ خلية الأزمة يجب أن تسيّر بعقلية متفتحة وبناءة، وأن تكون قادرة على تصور ما لا يمكن تصوره. كما أنّها يمكن أن تتحول لخلية يقظة في المؤسسة يتم من خلالها تحديث المعطيات و المعلومات باستمرار.

¹ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit , P 534.

المبحث الثاني : مواجهة الأزمات عن طريق الاتصال الاستراتيجي

يمكن أن تظهر الأزمة في أي وقت. و للتقليل إلى أدنى حد من آثارها السلبية، فإنه من مصلحة أي مؤسسة الاستعداد لها. فحتى إذا لم تتمكن من التحضير أو توقع ما هو غير متوقع، فإنّ التفكير مسبقاً في استراتيجية اتصال للأزمات من شأنه أن يسهم في إنقاذ المؤسسة. و السؤال المطروح هنا: ما هي أفضل طريقة لإدارة و تسيير الاتصال في الأزمات ؟

المطلب الأول : إدارة الأزمات عن طريق الاتصال الاستراتيجي

لمواجهة الأحداث غير المتوقعة و الخارجة عن السيطرة عموماً، يجب على أي مؤسسة التعامل معها من خلال الاتصالات المناسبة. و من أجل أن يكون الاتصال خلال الأزمة أكثر فعالية، أو على الأقل يسهم في التخفيف من تأثيرها قدر الإمكان، فإنه من المهم التفكير فيه و التحضير له مسبقاً.

عند حدوث الأزمة يقوم ممارس العلاقات العامة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، و خاصة الأشخاص المتأثرة مباشرة بالأزمة والتي تحتاج بصفة مستمرة إلى المعلومات، لذا فعند حدوث الأزمة يجب التعامل مع الجمهور من خلال مراعاة مجموعة نواحي منها:¹

- ✓ إعلام الجمهور بحدوث الأزمة والتعهد بتوصيل المعلومات وشرح التفاصيل تباعاً .
- ✓ ضرورة تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين من خلال إعلام كل جمهور بكيفية الوصول إلى المنظمة الاستشعار عن الأزمة .
- ✓ أن يكون هناك تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور.
- ✓ الاتصال بالعاملين و الجمهور الداخلي لتحقيق المصداقية في إدارة الأزمة .

ولكي يتحقق النجاح في إدارة اتصالات الأزمة و الحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور، يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية و الخارجية حتى تكون جهات مشاركة و متضامنة مع إدارة الأزمة عند حدوثها.

¹ علي عوجة ، فريد كرماني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

أولاً: إدارة الأزمة على المستوى الداخلي

أكدت النظريات العلمية على أنّ الاتصال الفعّال و الناجح يبدأ من داخل المؤسسة، فمسؤولي العلاقات العامة أمام حتمية التعرّف على الجمهور الداخلي (جمهور الموظفين) و تحديده، و يمكن اعتبار أن ذلك يمثل مَهْمَةً أساسية للاتصال و العلاقات العامة.

و تظهر أهميّة التعامل مع الجمهور الداخلي من خلال ما يمثله أفراد هذا الجمهور، حيث يعتبرون أحيانا مصدرا أساسيا لوسائل الإعلام، أو حتى مصدرا للعديد من عمليات الاتصال الشخصي، فعموما قد يلجأ الأقارب أو أهالي الضحايا إليهم للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة، لذا فمن الأهمية تزويد هذا الجمهور بالمعلومات و الأخبار الصحيحة، و تعزيز ثقتهم بالمؤسسة في إمكانية مواجهتها للأزمة¹.

عموما هناك عدة نقاط تبيّن أهمية و ضرورة التعامل مع الموظفين و الجمهور الداخلي عند حدوث الأزمة منها:²

- دفعهم لمساندة موقف المؤسسة.
- تجنّب انتشار الشائعات.
- إعطاء مصداقية أكبر على كفاءة الإدارة العليا في التعامل مع الأزمة.
- دفعهم لمساندة المؤسسة في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية.
- التأكد من تفاعلهم الإيجابي و حثهم على التركيز في المسؤوليات اليومية و ضمان سير العمل.
- ضمان اتخاذهم موقفا إيجابيا تجاه المؤسسة وهو ما يسهم في التأثير إيجابيا على الجمهور الخارجي.

كل ما سبق يؤكد أهمية الجمهور الداخلي، والذي يجب إشراكه في عملية الاتصال و تدريبه على التعامل مع المواقف الطارئة و مواجهة الأزمة، من خلال توزيع الأدوار و إثناء الإحساس بالمسؤولية لديه في إدارة الأزمة.

و من بين العوامل المساعدة و المساهمة في فعالية الاتصال بهذا الجمهور يمكن ذكر ما يلي:³

- ✓ ضرورة الاتصال السريع به عند حدوث الأزمة.
- ✓ توجيه رسائل واضحة لكسب تأييده للموقف.
- ✓ تحقيق مستوى نظامي و فعال من الاتصالات.

¹ السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006، ص 140.

² السيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ السيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 141.

- ✓ إخباره بما هو صحيح و مناسب في عملية الاتصالات.
- ✓ عندما تكون هناك معلومات سرية و يحتاج إليها الموظفون، يجب تبيان أسباب عدم مناقشتها معهم.
- ✓ إعطاء أكثر من فرصة للموظفين لطرح انشغالاتهم، و تقديم قرائتهم للأزمة و كذا مقترحاتهم.
- ✓ إبداء الاهتمام بكل الموظفين عند إخبارهم بالمعلومات و الأخبار الهامة عن الأزمة في وقت واحد.
- ✓ إعلامهم بأن الاتصال مستمر، و التأكيد على إبلاغهم بالأحداث و تطوراتها أولاً بأول.
- ✓ الاعتماد على متحدث رسمي يكون على درجة عالية من الخبرة في مجال الاتصال و التدريب و الكفاءة في التعامل مع الجمهور.
- ✓ تدريب الموظفين على الطريقة الأفضل التي يجب إتباعها عند الحديث عن الأزمة، ما يسمح له بالتعامل مع الأزمات بأكثر مرونة.

تحقيق أهداف المؤسسة يبدأ بإعطاء فرص أكبر للموظفين collaborateurs، تتيح لهم العمل براحة أكبر داخل المؤسسة و المشاركة و التعاون لإنجاز العمل المطلوب، بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما ينعكس بصورة فعّالة و إيجابية على كفاءة إدارة اتصال الأزمة، و على التعامل مع الجمهور الخارجي، باعتبار أن كل موظف أو عامل مهما كان اختصاصه داخل المؤسسة يتعامل مع الجمهور الخارجي، و هذا التعامل في معناه يشكل مفهوم و معنى العلاقات العامة، و عليه فعلى المؤسسات أن تهتم بتطوير هذا المفهوم ووضع أسس و مبادئ متطورة له بما يخدم مصالحها.

و دائما فيما يتعلق بالاتصال الداخلي، يجب التأكيد على الأسئلة الواجب طرحها في هذا الإطار، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

ما هي توقعات الموظفين؟ وكيف يتم التعبير عنها وما هي أهدافها؟ ما هي نقاط التوافق والصراع؟ ما هو رأي الموظفين في المؤسسة؟ حتى إن كانت المقاييس المتعلقة بمناخ العمل و الصورة الداخلية هي أكثر الأدوات موثوقة للإجابة على هاته الأسئلة، فإنّ شبكة التحليل التالية تمكّن أيضا من إجراء تقييم أولي للحالة: ²

• ما هي الأهداف؟:

- تقديم تقرير بصفة منتظمة عن القوى المحركة للمؤسسة.
- قياس درجة تركيز الموظفين و تفانيهم في عملهم.
- كشف حالات عدم الرضى لدى الموظفين، و كذا معرفة رغباتهم.

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P153.

² Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P153-154.

- تحديد و التعرف على التغيرات السلوكية التي قد تحدث.

- ما هي مصادر المعلومات؟: الإدارة؟ التأطير؟ فئات معينة من الموظفين؟ أدوات أو قنوات معينة؟
 - في أي سياق أو إطار؟: معلومات رسمية و مراقبة؛ معلومات غير رسمية (حديث الأروقة، إشاعات، ...)؛ معلومات تصاعديّة أو تنازليّة؟ تصنيف وسائل المعلومات المستخدمة: هل هي خفيفة (سريعة ومتابعة للأحداث، سهلة التعامل معها) ، أم ثقيلة (تتدفق بصفة متباعدة، محتوى أكثر كثافة)؟
 - متى؟: هل تدفق المعلومات منتظم (ما هو معدل التدفق؟) ، أم عرضي تُفرضه ظروف معينة (أزمة، تغيير، حالة طوارئ)؟ في أي مرحلة من عملية اتخاذ القرار يتدخل الموظفون (في المرحلة التحضيرية، أو المرحلة النهائية)؟ هل المعلومات الداخلية تسبق المعلومات الخارجية؟
 - ما هي تطلعات الموظفين فيما يتعلق بالمعلومات؟: ما هي المواضيع التي يجب التطرق لها: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية؟. ما هو الهدف من ذلك؟: الحصول على معلومات دقيقة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب و التكوين، الثقافة العامة، ...؟ هل الموظفون راضون عن نظام المعلومات الحالي؟
 - هل يعرف الموظفون مؤسستهم؟: ماذا يعرفون؟ هل تتوفر لديهم العناصر الكافية؟ هل يتذكرون المعلومات التي تمّ بثها؟ كيف يرون آفاق منظمتهم (التطور ، الاستقلالية ، النمو)؟
 - ما هي صورة المؤسسة التي ينشرها الموظفون في الخارج؟ هل يتحدثون عن مؤسستهم بالخارج؟ إذا كان الأمر كذلك: ماذا وكيف يتحدثون عنها؟ ما هي نقاط قوة المؤسسة حسب رأيهم؟ ما هي الأسئلة التي تُطرح عليهم في أغلب الأحيان؟ وما هي الأجوبة التي يقدمونها؟
 - يمكن أيضاً اعتماد بعض المؤشرات الأخرى: المؤشرات التقليدية: معدل التغيب، معدل الدوران، حوادث العمل، المنشورات النقابية، نسبة المشاركة في الإضرابات، ... من ناحية أخرى، التأطير يمثل مصدراً منطقياً للمعلومات. حيث يمكن لأجهزة الاستشعار غير الرسمية إعادة بث المعلومات مرة أخرى و تغذيتها، من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك.
- ما يجب التأكيد عليه، هو ضرورة قياس مدى توافق الموظفين مع القيم و المبادئ التي تنادي بها المؤسسة بصفة منتظمة.

ثانياً: إدارة الأزمة على المستوى الخارجي:

إضافة لدورها في التواصل مع الموظفين فإنّ العلاقات العامة (و الاتصال عموماً) تهتم أيضاً بالتعامل مع الجمهور الخارجي (أهالي الضحايا، قادة الرأي، المسؤولين و الهيئات المختلفة، وسائل الإعلام، ...)، فمهمة مسؤولي

العلاقات العامة تتمثل في التعامل مع كل الأطراف الخارجية من خلال فتح و تخصيص قنوات اتصال معهم للرد على استفساراتهم فيما يتعلق بالأزمة، و تمكينهم من متابعة كل المستجدات من أحداث و تطورات، ومحاولة تخفيف الصدمة والمفاجأة. و على اعتبار أنّ التهديدات و المخاطر المرتبطة بالأزمة، إضافة إلى ضغط الوقت ترفع من درجة التوتر و التخوّف لدى الجمهور، و هذا ما يجعله يتأثر أكثر بالشائعات و تغلب الأهواء على سلوكه. بالتالي فمن الضروري أن تعتمد المؤسسة على سياسة اتصالية ملائمة تعتمد من خلالها على رسالة واضحة و فعّالة، يتم تداولها على دعائم و وسائل إعلامية مختلفة، فقد أشارت الأبحاث أنه كلما زادت المصادر التي يسمع منها الأفراد رسالة التحذير والدفاع كلما زاد الاعتقاد في مصداقيتها، لذلك فإن استخدام مصادر وقنوات إعلامية متعددة يزيد من احتمال وصول المعلومة أو التحذير للجمهور المستهدف.

فوسائل الإعلام قد تكون سلاحا ذو حدين في حالة الأزمات، فهي إما أن تسهم في احتواء الأزمة و تقليص الآثار السلبية الناجمة عنها من خلال دعمها ومساندتها للمؤسسة، و إما أن تتسبب في تعميق أثار الأزمة على المؤسسة من خلال تغطيتها الإعلامية السلبية للأحداث، وهذا ما يؤثر على مصداقية المؤسسة و يشوه صورتها في ذهن الجمهور و الرأي العام بصفة عامة.

فالمؤسسة مطالبة بأن تولي أهمية قصوى لإعداد الاستراتيجية الاتصالية و طريقة تعاملها مع وسائل الإعلام، كأن تتنازل عن موقفها الهجومى المعتاد مثلا والعدائي لتتحول إلى موقف المساند و المتعاون في إدارة الأزمة، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات تشمل نواحي الإعداد، ومعرفة طبيعة و موقف وسائل الإعلام من المؤسسة و الأزمة، و ما يجب اتخاذه عند حدوثها.¹

إنّ الإعداد للمقابلات و التصريحات لوسائل الإعلام وتكوين العلاقات العامة مع مندوبيها يتم غالبا من خلال خبراء وممارسي العلاقات العامة، وهذا بالطبع يكون من المهام السهلة إذا كان هناك تفويض من جانب المؤسسة للعلاقات العامة في التخطيط و الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال عدة إجراءات و قواعد، نذكر منها:²

- ✓ ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء و تليفونات و فاكسات المحررين بوسائل الإعلام.
- ✓ يجب مراعات ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة و المسموعة والمرئية.
- ✓ إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.
- ✓ إعداد الصور الفوتوغرافية و المطبوعات الخاصة بالأزمة و تقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.
- ✓ إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمؤسسة، ومن الضروري توافر مجموعة

¹ السيد سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

² السيد سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 141 - 143 بتصرف .

من المهارات لدى القائم بالاتصال، تساعد في التعامل مع المواقف المختلفة من الأزمات، ويكون لديه رؤية تطلعية للمستقبل، وقدرة على التخطيط و التقييم، وتلك المهارات تشمل على المهارات المعرفية المتعلقة بمدرجات و معلومات القائم بالاتصال ودرابته بالمجتمع الذي يعيش فيه و ما يحدث به من تطورات، وكذلك المهارات الذاتية التي تتعلق بشخصيته من القدرة في اتخاذ القرارات بذكاء، و القدرة على التواصل مع الجمهور و إقناعه .

وهناك من يرى أيضا أهمية تطوير علاقات قوية مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمات، إلا أنّ تلك العلاقة لا يجب أن تصل لدرجة السيطرة، فالعلاقة مع وسائل الإعلام تعتبر واحدة من الأدوار الاتصالية خلال الأزمات.

وواقع الأمر أن طبيعة الوسائل الإعلامية و امتدادها و درجة الاعتمادية من قبل الجمهور عليها و مستويات التأثير في هذا الجمهور، قد أوجد ضرورة لأهمية إعداد إستراتيجية للتعامل مع الإعلام عند حدوث الأزمة، وأنه إذا كانت التغطية الإعلامية للأزمة تختلف من وسيلة لأخرى، فإنّ ذلك يرجع إلى اعتبارات تتعلق بنوع الوسيلة وأهدافها و علاقتها بالمجتمع، وكذلك السياسة التي تعمل في إطارها، فهناك من الوسائل التي تسعى إلى تحقيق الربح المادي الناتج عن الإعلانات التي تقوم بها المؤسسات المختلفة للإعلان عن منتجاتها، حيث أن تفضيل وسيلة على أخرى يعتبر في حد ذاته توثيق للعلاقات ما بين المؤسسة و الوسيلة الإعلامية، مما يكون له الأثر عند حدوث الأزمة في التغطية الإعلامية، من حيث حرص الوسيلة الإعلامية على عدم مهاجمة المؤسسة لضمان التعامل معها بعد تجاوز الأزمة هذا من جانب، وحرص المؤسسة على توثيق صلتها بالوسيلة الإعلامية نتيجة التغطية الإعلامية التي تخدم المؤسسة في موقف الأزمة و تؤيدها من جانب آخر.¹

فيما يتعلق بالاتصالات الموجهة لعامة الناس، فإنّ وسائل الإعلام التقليدية والشبكات الاجتماعية هما الرافعتان الرئيسيتان. بالنسبة للجانب الإعلامي التقليدي، فإنّ وجود علاقات جيدة وطويلة الأمد مع الصحفيين يضمن على الأقل الحصول على مقابلات ومقالات معنية بنقل الأشياء بأمانة وانتباه لما يتم توصيله. ولتحقيق هاته الغاية -كونها فعّالة مع الصحفيين وأصحاب المصلحة المختلفين- فإنّ تركيز المعلومات الرئيسية على صفحة الويب (على سبيل المثال)، يجعل من الممكن التحكم بشكل أفضل في المعلومات التي يتم الكشف عنها.²

¹ السيد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² La communication de crise : principes et management ; article publié par l'équipe de Manager GO! le 24-09-2020 sur : <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/communication-de-crise.htm>; consulté le : 17-01-2021 à 8h20.

يعتبر البيان الصحفي الأول (مقابلة، بيان صحفي، ...) ذا أهمية بالغة، و قد يؤثر بنسبة كبيرة على تسيير المؤسسة للأزمة، فهو يعطي الانطباع الأول. و عليه يجب أن يتم اختيار كل كلمة يتم استخدامها بعناية، و هي المسؤولية التي يتحملها المتحدث الرسمي (غالبا ما يكون الرئيس المدير العام PDG). كما يجب عدم التسرع و أخذ الوقت اللازم (ساعة على الأقل) لفهم الموقف وتحليله بشكل كامل. يجب أن تعطي الرسالة الأولوية للمتضررين مباشرة من الأزمة. فعلى المؤسسة أن تبدي تحملها للمسؤولية و الاعتذار عما حدث (و هذا لا يعني أنها مسؤولة عن ذلك)، وأن تشارك شخصياً في معالجة المشكلات و إيجاد الحلول و تنفيذها.¹

ثالثا: أهداف إدارة الأزمة

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها، و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن و الحد من الخسارات لأدنى حد ممكن، و هكذا فإن وظائف الاتصال و العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات و التغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بـ: " إدارة الأزمات "، ولا يعد حدوث الأزمات شيئا جديدا في حد ذاته، سواء كان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل، و لكن إدارة الأزمات - كتنخصص - بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي و التكنولوجي قدّم وسائل و أدوات للتعامل مع الأزمات و إدارتها و تحليلها، الاتصال و العلاقات العامة تقوم بدور كبير و فعّال عند حدوث الأزمة و خاصة أن النتائج غير المرغوب فيها لأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة و مستواها و السبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية. وإدارة الأزمات بمفهوم آخر هي عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط و التدريب بهدف التنبؤ بالأزمات و التعرف على أسبابها الداخلية و الخارجية، و تحديد الأطراف الفاعلة و المؤثرة فيها، و استخدام كل الإمكانيات و الوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار و يتجنب التهديدات و المخاطر، مع استخلاص الدروس و اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.²

ومن خلال كل ما سبق، يمكن تلخيص أهداف إدارة الأزمة كما يلي:³

¹ La communication de crise : principes et management ; op-cit.

² حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- ✓ توفير القدرة العملية على استقراء مصادر التهديد، و التنبؤ بالأخطاء و الاستغلال الأمثل للموارد، و الامكانيات المتاحة للحد من تأثيرها.
- ✓ تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الأزمة وقت الأمان و وقت الأزمة و العمل على عدم تكرارها.
- ✓ توفير الإمكانيات المادية للاستعداد و المواجهة و سرعة إعادة التعمير بأقل التكاليف.
- ✓ الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات و تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، و المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، و توفير نظم الاتصال الفعالة.
- ✓ التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تطورها و انتشارها، من خلال تحليل الموقف، و رسم السيناريوهات و تحليل نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات الناتجة عن كل حدث، و الاستعداد المستمر للتعامل معها.

المطلب الثاني: مراحل معالجة الأزمة عن طريق الاتصال

يشير تحليل الأزمات المختلفة إلى تشابه كبير مع النموذج البيولوجي في دورة الحياة، حيث يمر الكائن الحي بمراحل مختلفة من الميلاد ثم مرحلة النمو، والنضج وصولاً إلى مرحلة الانحدار و الموت، و يمكن أن نستخدم دورة حياة الأزمة عن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، فحين تظهر بوادر الأزمة أو ميلادها يمكن أن تتدخل فنون الإدارة لتحول دون أن تصل الأزمة إلى مرحلة النمو و النضج، و في هاته الحالة تستطيع الإدارة الرشيدة أن تقتل الأزمة في مهدها و قد تنجح الإدارة الجيدة في تجنب الأزمة، قبل أن تولد بما يمكن أن نطلق عليه " إجهاض الأزمة " .

و حين تتجاهل الإدارة معالجة الأزمة في مهدها، تكون الظروف مهيأة لميلاد الأزمة و نموها و وصولها إلى مرحلة النضج التي تشكل تهديدا كبيرا لسمعة المؤسسة. وإذا استطاعت المنظمات التصدي للمشكلات قبل أن تستفحل و تنمو وتتحول إلى أزمات، فإنها سوف تتجنب التغطية البغيضة التي تقدمها وسائل الإعلام نتيجة نقص المعلومات و زيادة الغموض. كذلك يجب أن تدرك أن بعض الأزمات لا يمكن تجنبها و احتواؤها في مهدها.

ويرى محمد الشافعي أن دورة حياة الأزمة تمر بثلاث مراحل:¹

- ما قبل وقوع الأزمة: وهو ما يعرف باستثمار الأزمة و اتخاذ الإجراءات الوقائية حتى يمكن تفاديها.
- مواجهة الأزمة حال وقوعها من خلال اتخاذ الإجراءات التي تُحد من الآثار الضارة و العمل على تضيق نطاقها.

¹ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

- إجراءات ما بعد الأزمة من خلال الدراسة و التقييم: ماذا حدث؟ ولماذا؟ وكيف حدث؟ و دراسة احتمال تكرار أزمات مشابهة.

كذلك يتفق "جون بيرتش" JOHN BIRCH مع الرأي السابق بتقسيم دورة حياة الأزمة إلى ثلاث مراحل، ويرى أن هاته المراحل الأساسية لم تتغير منذ عام 1972، ولكن التطور السريع في تكنولوجيا الاتصال هو الذي أدى إلى إدخال وسائل جديدة عند التطبيق، حيث أدى انتشار القنوات الفضائية، و قواعد البيانات، وشبكات المعلومات (مثل شبكة الإنترنت) بما تحفقه من تدفق سريع للأخبار و المعلومات، وما تنطوي عليه بعض هاته الأخبار من معلومات خاطئة أو غير دقيقة عن المؤسسة قد تنشرها وسائل الإعلام على نطاق واسع، لذلك لابد أن تحرص المؤسسات على مراقبة هاته الوسائل الجديدة الواسعة الانتشار، وأن تعمل على إقامة روابط إيجابية معها من خلال إمدادها بالمعلومات الدقيقة أول بأول.¹

أولاً: الاتصال ما قبل حدوث الأزمة

قبل الأزمة ، تكون وظيفة الاتصال مشاهمة لوظيفة رجال الإطفاء، و هي توقع المخاطر المحتملة - بدلاً من الركض من منزل إلى آخر-، حيث سنتطرق فيما يلي لكيفية التنبؤ بالأزمات و الاستعداد لمواجهتها. حيث يمكن تحديدها في مجموعة من الخطوات أو الإجراءات، و المتمثلة فيما يلي:

1- تشخيص وفحص مدى ضعف المؤسسة وتحديد الأزمات التي تسعى لمواجهتها: تتمثل الخطوة

الأولى في جمع المعلومات عن كل ما يمكن أن يحدث بشكل خاطئ. فليس من السهل الاستعداد للمواقف غير المتوقعة، فالكثير من الأزمات قد يكون تأثيرها كبيراً على المؤسسة:

الكوارث الطبيعية، تعطل العمليات التجارية العادية، إصابات لدى الزبائن أو الموظفين، أو حتى تزوير و تقليد المنتجات. في حين تتمثل الخطوة الثانية في تقييم المخاطر لكل حالة أزمة محتملة، وتحديد مصادر أو نقاط اتصال تتناسب مع جميع السيناريوهات. فإذا كانت المؤسسة تعتقد أنه يمكن تجنب مواقف معينة، فعليها اتخاذ الإجراءات اللازمة مسبقاً.²

ليست كل التقييمات السيئة على الإنترنت أو الانتقادات في الصحافة أزمات. يجب دراستها لتحديد أي المواقف ينبغي تصنيفها على أنها مشكلة أو أزمة. يمكن أن تحدث المشكلة الواحدة عـدّة موجات، لكنها لا تضر بالعلامة التجارية للمؤسسة على المدى الطويل. في حين أنّ الأزمة تؤدي إلى

¹ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 84،85.

² Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises ; article publié le 29.04.20 <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/plan-de-communication-de-crise>; consulté le 13-12-2020 à 19h05.

تشويه صورة العلامة التجارية بشكل دائم، ويمكن أن تؤدي إلى خسارة في المداخيل و الأرباح. بالتالي فبمجرد تحديد الاختلاف بين الأزمات والمشكلات بالنسبة للمؤسسة، يمكن وضع خطط أكثر فاعلية واستخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية في أوقات الأزمات.

2- تحديد جميع الأطراف ذات الصلة، و إنشاء قنوات اتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد كيفية

تدفق المعلومات حول الأزمة: حيث يتم تحديد قائمة بجميع الفاعلين الذين تريد المؤسسة إعلامهم بالأزمة. يمكن أن تشمل هاته القائمة الموظفين، الزبائن، المستخدمين، الشركاء والمستثمرين، وسائل الإعلام، و الحكومة و كذا عامة الجمهور. كما يمكن أن تضم أيضاً الأشخاص القريبين من الموقع (في حالة حدوث أزمة متعلقة بالموقع). يجب أيضاً أن تحتوي القائمة على جميع معلومات الاتصال و التواصل الضرورية مع كل الأطراف المعنية. فالشخص أو الفريق الذي يبلغ عن أزمة ما ليس حتما مسؤول عن الاتصال بالأزمة. و لذلك، يجب أن يتم تحديد تسلسل هرمي ينظم عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة. وبهاته الطريقة، يمكن لكل من يلاحظ أو يلمح مؤشرات أزمة أن يعرف بمن يتصل أولاً. هذا التسلسل يعتمد على الهيكل العام لفريق العمل، فيمكن أن تتمثل الخطوة الأولى في إبلاغ الرئيس التنفيذي أو مدير المؤسسة، ثم بعدها مسؤول الاتصال. وينبغي أن تحدد الخطة أيضاً المعلومات التي يتم تبادلها مع هاته الأطراف (قد تكون تفاصيل متعلقة بالأزمة و عن الإجراءات التي يمكن اتخاذها).¹

3- تحديد المتحدث باسم المؤسسة، و ضمان التدريب و التكوين المنتظم لفريق العمل: لا يجب

انتظار حتى اللحظة الأخيرة لتقسيم الأدوار: يجب تحديد الهيئة المكلف التفكير، الهيئة المكلفة باتخاذ القرار، الهيئة المكلفة بتمثيل المؤسسة. كما يجب تحديد من يتحدث؟ بأي صفة؟ فتعيين متحدث رسمي جيد و مناسب يعتبر أمراً جد حساس. من الضروري إجراء عمليات محاكاة، من أجل مراقبة كيفية تصرف الأفراد. فالمتحدث الرسمي ليس بالضرورة أن يكون متواصلاً و متحدثاً مثالياً على الفور، و عليه يجب تدريبه و تكوينه ودعمه.²

يجب تحديد الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المناسبة. حيث يهتم البعض بمواقع التواصل الاجتماعي، في حين يهتم آخرون بالتعامل مع الجماهير. ما يجب معرفته هو أنه يمكن في أي لحظة أن يشعر البعض بالتوتر بسهولة أثناء مقابلة فردية، لذلك يجب تعيين الأشخاص بناءً على نقاط قوتهم، دون إغفال ضرورة تكوينهم و تدريبهم دورياً حول التعامل مع الأزمات في وسائل الإعلام التقليدية و المواقع الاجتماعية.

¹ Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises; op-cit.

² Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P427.

من الضروري اختيار مسؤول يكون على دراية تامة بالموضوع، لا يكون متسرعاً بل يترث قبل اتخاذ أي خطوة، و من الأفضل أن لا يكونا تقنياً أكثر من اللازم (حتى يتمكن من فهمه أكبر عدد ممكن). فعند مواجهة أزمة لا يمكن التنبؤ بتطوراتها، ينصح بعد تسليط الضوء على المدير العام و دفعه لمواجهة كمتحدث باسم المؤسسة، بل يجب الاحتفاظ به للوقت اللازم و اجتناب الرضوخ لضغط الصحفيين -الذين يطالبون دائماً و بدون مبرر بالحديث للمدير العام-، في حين أنه يكون من الضروري أن يأخذ المدير العام الكلمة و يواجه الصحافة والجمهور في حالة مواجهة أزمة حادة قد تستدعي تدخل السلطات العمومية.¹

فبعد أن يتم اختيارهم على أساس مهاراتهم ومسؤولياتهم، و كذا على أساس قدرتهم على الاتصال بوضوح ودقة، يتم تدريب المتحدثين الرسميين على التعامل مع مختلف وسائل الإعلام. فطريقة التعامل و الرد خلال مقابلة هاتفية ليست نفسها عند الحديث أمام الكاميرات. حيث يتم إعداد المتحدث و تحضيره لمواجهة وتفادي كل العثرات -المعتاد حصولها باستمرار-، حيث يتكفل مسؤول الاتصال بإعداد المبادئ التوجيهية و تحديد الخطوط العريضة للإجابات.²

4- إعداد التصريحات و كذا الأجوبة للأسئلة المتداولة عموماً: في كل أزمة -كبيرة كانت أم صغيرة- يبادر الناس بطرح العديد من الأسئلة، سواء تعلق الأمر بالمدافعين عن مصالح المستهلكين أو الصحفيين، فالجمهور يرغب في معرفة الحقيقة. في الواقع و في معظم الحالات، يتم اعتبار المؤسسات مذنبه حتى تتمكن من إثبات براءتها. وهذا ما يؤكد أهمية الاتصال الاستباقي في أوقات الأزمات، لضمان أكبر قدر ممكن من الشفافية، ففريق العمل يجب أن يركز و يهتم بنشر المعلومات حول الأزمة. في حالة الأزمات، يكون إصدار بيان أو إعلان هو الخطوة الأولى في غالب الأحيان. فعلى هذا الأساس فإن المؤسسة مطالبة في مرحلة التخطيط بإعداد التصريحات الأولية لحالات الطوارئ مسبقاً، حتى تتمكن من تكييفها بسرعة مع الأزمة في حالة الطوارئ قبل نشرها. مع مراعات أن تكون البيانات قصيرة وموجزة و دقيقة، لا بد أن يعرف الجمهور أنّ المؤسسة تحقق في الأمر وأنها ستبلغه بكل المستجدات.³

عموماً تعتبر الأزمة حدثاً مفاجئاً، لكن و رغم ذلك، يمكن للمؤسسة الحد من الأضرار عن طريق إعداد مجموعة من الموارد "الجاهزة للاستخدام"، يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P427.

² Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P 536.

³ Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises; op-cit.

⁴ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P429.

✓ ملفات معلومات عامة: مثلها مثل وسائل الإعلام، يمكن للمؤسسة أن تُخضّر مسبقاً سلسلة من الرسائل التي تتحدث عن المؤسسة (تاريخها، مسيرتها، نشاطها، أرقامها، توجهاتها، نقاط قوتها و ضعفها، ...) و تتطرق لموضوعات حساسة (السيرة الشخصية لمؤسس المؤسسة، تقارير مفصلة عن بعض الأنشطة الخطيرة -عدد ونسبة الحوادث، التسلسل الزمني، العواقب- هيكل رأس المال، التطورات الحرجة، ...).

✓ مجموعة البيانات الضرورية للتواصل: المؤسسة ليست مطالبة فقط مطالبة بإصدار المعلومات، بل يجب عليها أيضاً أن تحسن توزيعها وبثها. وللقيام بذلك بكفاءة أكبر، من الضروري إعداد دليل (كاتالوغ) يضم عدد معين من وسائل الإعلام التي يمكن الاعتماد عليها وفقاً لجمهورها المستهدف (وطني، إقليمي، محلي)، و كذا مجال تخصصها (معلومات عامة، اقتصادية/مالية، تقنية، متخصصة)،... يمكن للمؤسسة أن تختار منها حسب حاجتها إذا اقتضت الضرورة.

يمكن استكمال هذا الدليل بقائمة تضم جهات مميّزة يمكن التواصل معها:

- أطراف ذوو الأولوية les interlocuteurs prioritaires : ممثلو وسائل الإعلام المهمة، إمّا بسبب قوتهم (مثل وكالات الأنباء)، أو بسبب جمهورهم نسبة مشاهدتهم (إذا كان يتوافق مع ما تستهدفه المؤسسة)؛
- أطراف متميزون les interlocuteurs privilégiés : صحفيون معروفون من قبل المؤسسة، متعاونون معها و متعاطفون مع قضيتها.

لا يجب إغفال المصادر الأخرى للمعلومات - التي غالباً ما يتم نسيانها - مثل الهيئات المختصة، غرفة التجارة، منظمة أرباب العمل، النقابات العمالية،.... و بحكم جمهورهم المستهدف بدقة كبيرة، فقد أثبتوا أنهم يمثلون رسلاً ذوو فعالية عالية.

✓ أدوات جاهزة للاستخدام: بعيداً عن البيانات الصحفية المثالية و التي تحتاج إلى تحسين، والحجج و المبررات الموجهة للصحافة، فإنه يمكن للمؤسسة أيضاً تصميم موقع مخفي (موقع مظلم Dark site) يمكن اعتماده و تفعيله أثناء الأزمة. كما يمكن أيضاً الاعتماد على حساب معين على مستوى مواقع التواصل الاجتماعي.

5- محاكاة حالات الأزمات التي تم حلها من قبل و الاستعداد لمثلها: الاتصال في أوقات الأزمات لا

يسمح بالارتجال، فالحالة حرجة و المخاطر قد تكون كبيرة. و هذا يتطلب من المؤسسة أن تخطط مسبقاً لاستجابات تتناسب مع مختلف الحالات، ليتم الاستعانة بها و اعتمادها في الأوقات المناسبة. فمن الضروري أن تكون المؤسسة قادرة ومستعدة لتقديم الحجج و المبررات التي تتماشى مواقفها في حالة

حدوث أزمة: ما هي الرسالة الأساسية الواجب بثها؟ ما هي الأجوبة المناسبة للرد على الأسئلة المحتملة؟ ما هي المعلومات التي يمكن عرضها لدعم الرسائل المنشورة؟ كل هذا يتم التحضير له و التخطيط له ليكون عبارة عن "دليل لتسيير الأزمة" بناء على دراسة وتحليل كل السيناريوهات المحتملة.¹

6- مراقبة و الاستماع لما يتم تداوله على مستوى الرأي العام: من خلال متابعة و مراقبة ما يتم تداوله على مستوى وسائل التواصل الاجتماعي و تحليله. حيث يسمح ذلك بالتنبؤ بالأزمات قبل أن تبلغ ذروتها و تصبح مرئية للجميع. يجب معالجة أية مؤشرات سلبية على مستوى مواقع التواصل الاجتماعي على الفور بطريقة متناسقة. يجب على المؤسسات الاهتمام بجد بإدارة أزمات وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يمكن استخدام المجتمع المكتسب لنشر رسالة المؤسسة بطريقة أسرع. تتمثل إحدى المهام الأولى في الاستعداد للأزمات في تحليل المحادثات على مستوى شبكات التواصل. ومن هذا المنطلق ، و هذا ما يتطلب التنسيق بين مدير المجتمع community manager والأفراد المكلفين بإدارة الأزمات.

ومن بين المهام التي يجب الاهتمام بها، تحليل الاتجاهات الناتجة وإدراك اللحظة التي يمكن أن تتحول فيها الضوضاء الخلفية و الأخبار المتداولة إلى أزمة. فالشبكات الاجتماعية -إذا أُحسِنَ استغلالها- قد تكون وسيلة في أيدي المكلفين بالاتصال. لذلك يجب وضع برنامج مراقبة خاص لرصد التعليقات التي يتم تداولها عبر مختلف الشبكات. هذا البرنامج يجب أن يتضمن جانباً كمياً يعتمد على إحصائيات المشاهدة و المتابعة على مستوى الموقع الأصلي (عدد الأصدقاء، عدد المتابعين)، وعدد مرات تكرار المشاهدة، و الترتيب العام للصفحة، وهذا ما يسمح بمعرفة نسبة ظهور و تداول المؤسسة على مستوى محركات البحث. من جهة أخرى، لا يجب إغفال الجانب النوعي على اعتبار أنّ لهجة الرسالة والتكرارات المرتبطة بها، فالمشاعر التي تسببها الأزمات على الشبكات الاجتماعية تمثل حالياً واقعا لا مفر منه.²

* يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، و بالتالي تحافظ على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه.

أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، و يرجع نجاح بعض المؤسسات في معالجة الأزمات إلى وجود مسؤولين قادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل مؤسسات أخرى في معالجة أزمات مماثلة بسبب ضعف الكفاءات البشرية عند التعامل مع الأحداث، ومن الصعب إيجاد توازن كامل بين الاستعداد المبالغ فيه لتجنب الأزمات و عدم الاستعداد على الإطلاق، فإن كانت

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P427.

² Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P430.

المؤسسة ليس لديها خطط واضحة للاستعداد للأزمات يمكن أن يكلفها ذلك خسارة كبيرة و كذلك الحال مع المؤسسات التي تسرف في اتخاذ إجراءات غير عملية أو غير قابلة للتنفيذ حين تفاجئها الأزمة.

فالمؤسسة أمام حتمية التخطيط للاتصال ما قبل الأزمة على أسس مدروسة و شاملة، بالتركيز على النقاط التالية:¹

- إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الإستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة و التوجهات السياسية العامة.
- يجب أن يتضمن التخطيط للاتصال المراحل الثلاث (ما قبل، وأثناء وبعد الأزمة) مع تحديد لكل مرحلة نقطة انطلاقها، أهدافها، وسائل متابعتها و تقنياتها.
- تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب لإقناع كل منهم، ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
- أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة و الشمول ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
- التعامل بصدق و موضوعية مع وسائل الإعلام، وعدم المبالغة أو الإنقاص من شأن الأحداث، واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات بشكل لا يؤثر سلباً على مسار إدارة الأزمة.
- الاستعانة بالخبراء و المتخصصين في تصميم و تنفيذ و متابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
- رصد ردود الأفعال المحلية و الإقليمية و الدولية لتداعيات الأزمة، وتزويد المركز الإعلامي لإدارة الأزمة بكافة التجهيزات و التقنيات الحديثة للاتصال.
- اختيار و تدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.
- بناء علاقات ثقة مبنية على المصداقية مع وسائل الإعلام في جميع الأوقات، وهو ما من شأنه أن يقلل الشكوك تجاه المؤسسة و يجعل وسائل الإعلام تتعاون أكثر مع المؤسسة أثناء الأزمة.
- تعيين أعضاء فريق لإدارة الأزمات المحتملة مع تحديد أدوارهم و الإجراءات الواجب اتخاذها و السيناريوهات المحتملة، ثم إعداد قائمة تضم أرقام تليفوناتهم المكتبية و الخلية و أيضا إعداد سيرتهم الذاتية، فقد تحتاج الصحافة في حال وقوع أزمة إلى معرفة خلفيات الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة.
- تعيين متحدثين رسميين و تدريبهم للتعامل مع وسائل الإعلام، مع تحديد الرسالة و الهدف والجهات الإعلامية التي قد يتم استخدامها و الاعتماد عليها في مخططات الأزمة المختلفة. و إعداد قائمة بأرقام

¹ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

التليفونات المكتبية و الخلوية و كل المعلومات المتعلقة بالصحفيين الذين قد يقومون بالتغطية الإعلامية في حال حدوث الأزمة.

ثانيا: الاتصال أثناء الأزمة

تؤكد عديد من الدراسات أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة تؤثر بالسلب على مختلف الأطراف، وتزيد من حالات الذعر و الخوف من تداعياتها، و بالتالي فإن قدرة المكلف بالاتصال في المؤسسة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة و الفورية وقت الأزمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المؤسسة في إدارة الأزمة وخلق آثار إيجابية عنها لدى جماهيرها و الأطراف ذات الصلة.¹

في حالة الطوارئ، من المهم التحكم في الأعصاب و عدم الذعر. حيث يجب التفاعل بسرعة، لكن دون الوقوع في فخ اتخاذ قرارات متسرعة و ارتكاب أعمال متهورة. يجب أولا تنظيم الأفكار و العودة إلى خطة الأزمة والبيانات التي تم إعدادها مسبقا. عندها فقط يمكن مباشرة عملية الرد على المواقف وفقا للإرشادات المبرمجة. يجب التحرك من حيث انطلقت الأزمة، فإذا اندلعت على تويتر Twitter، فالرد يكون على تويتر أولا من خلال إنشاء رابط يقود المتصفح نحو بيان منشور على هاته المنصة، ثم مشاركة الرسالة على المنصات الأخرى. فحتى إذا كانت المؤسسة لا تملك كل المعطيات و لا تعرف كل الوقائع في الوقت الحالي، فهي مجبرة على إصدار بيان أو تقديم تصريح عام، فتأخر المؤسسة في التفاعل قد يفسح المجال للآخرين للتأثير على الرأي العام، فلا يجب أن تترك المؤسسة انطبعا بأنها لا تأخذ المشكلة على محمل الجد أو أنها ليست مستعدة لمثل هاته المواقف.²

اندلاع الأزمة يعني أنّ ما كان في البداية مجرد احتمال، أصبح واقعا. و المؤسسة حاليا أمام حتمية التأقلم مع الظروف الجديدة و السعي إلى:

- إصلاح الأعطاب أو تصحيح الخلل، إذا كان ممكنا و في متناول المؤسسة.
- ضمان استراتيجية اتصالية فعّالة، بمعنى تخصيص كل الإمكانيات للحد من خطر تدهور صورة المؤسسة. و إن أمكن، حتى استغلال الفرصة لتحسين صورة المؤسسة. و عليه يجب على المؤسسة اختيار استراتيجية دفاعية، اكتساح الساحة الإعلامية، و الإجابة على كل التساؤلات المطروحة.

يمكن تلخيص عمليات الاتصال أثناء الأزمة في النقاط الموالية:

¹ حسن عماد المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises; op-cit.

1- تولى مسؤولية التعامل مع الأزمة على مستوى القيادة: المسؤولون مجبرون على تحمل مسؤولية إيجاد الحلول، و بحكم اعتبارهم ممثلي المؤسسة لدى الجهات الخارجية، وهو ما يعني توجه الصحافة نحوهم للحصول على توضيحات. فالقيادة مجبرة على التعامل مع الشكوك و حالات عدم التأكد و الرد على طلبات الجمهور الداخلي.¹

2- اعتماد استراتيجية دفاعية: عند حدوث أزمة، يكون القادة عموماً حذرين، و غالباً ما تكون المعلومات الضرورية غير متوفرة، و من الشائع أن يكون سبب المشكلة مجهولاً. و قد ينشأ شعور بالظلم بشكل عام عندما يعلم المسؤولون أن السبب خارجي، في الوقت الذي يلاحق فيه الصحفيون المؤسسة للحصول على المعلومات و التفسيرات.²

- من هذا المنطلق، هناك بعض الأخطاء الواجب على المؤسسة اجتناب الوقوع فيها، وهي:³
 - × استراتيجية الصمت: قد تعتبرها المؤسسة طريقة لتجنب الأجوبة المتباينة أو حتى المتناقضة، وقد تكون رهاناً أيضاً على عدم استمرار الأزمة.
 - و يتم استخدامها من قبل المؤسسات التي تخشى صب الزيت على النار و التسبب في إعادة تنشيط الانتقادات. في النهاية، يبدو الصمت محرّجاً أكثر فأكثر في عصر ازدياد أهمية الإعلام، فسرعان ما يتم تفسيره على أنه اعتراف بالفشل و الاستسلام للمؤسسة في مواجهتها للأزمة.

- × استراتيجية الإنكار المستمر: تتمثل في رفض أي تورط للمؤسسة في الأزمة، وإلقاء المسؤولية على ممثل شريك، زبون أو مورد. قد يكون هذا الخيار كارثياً في معظم الأوقات، فقد يتم قراءته على أنه موقف متعجرف من قبل المسؤولين، و مبني على الثقة الزائدة.

جدول رقم (2-2): الأخطاء الواجب اجتنابها

تصرف المؤسسة	التزام الصمت	الإنكار المستمر
تفسير الجمهور (قراءة)	اعتراف بالضعف و الفشل	موقف متعجرف / استغرابي

المصدر: Philipe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P538.

- الاستراتيجيات الراجعة: يتعلق الأمر بتبني موقف تعاون بناء، خصوصاً مع رجال الإعلام، المحققين و هيئات الرقابة الخارجية. و يجب اجتناب كل محاولة لإخفاء أسرار، و إظهار

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P436.

² Philipe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P537.

³ Philipe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P537.

النية الصادقة في محاولة البحث عن الأسباب و المتسببين مهما كانت العواقب. حيث يمكن التمييز بين استراتيجيتين، هما:¹

✓ استراتيجية التحلي بالشفافية: تسمح بضمن موقف محايد من قبل وسائل الإعلام، بل قد يجعل وسائل الإعلام تهتم بتغطية الحدث و تسعى لمتابعة القضية، وهو ما يسمح للمؤسسة باستغلال الوضع لتزويدها بالمعلومات و المعطيات اللازمة و المساعدة في إظهار الحقائق بما يخدم مصلحة المؤسسة.

✓ استراتيجية احترازية/ تحفظية: من خلال التأني و العرض العقلاني للمعلومات، مما يسمح للمؤسسة بالتحكم أحسن في الوضع.

كما يجب التأكيد على أهمية عامل الوقت، فالساعات الأولى من الأزمة تعتبر جد حساسة. فمن مصلحة المؤسسة منذ البداية أن تتحكم في عملية الاتصال، حتى لا تتجاوزها الأحداث بعد ذلك. فالأفضل أن يتم توزيع المعلومات في وقتها الفعلي وبطريقة مستمرة (تنظيم عدة لقاءات إعلامية يوميًا) وبطريقة تفاعلية (ضرورة أن تكون قادرًا على الاستجابة في غضون ساعات قليلة للطلبات الخارجية والإعلان باستمرار عن أي تطورات جديدة).²

● محتوى وشكل الرسائل: المعضلتان الرئيسيتان هما: هل يجب على المؤسسة أن تخبر أو لا تخبر، و هل تخبر على الفور أو تؤخر نشر المعلومات؟ وعلى هذا الأساس، يجب التأكيد على:³

✓ السعي للشرح عوض التأكيد: من الأفضل محاولة شرح ما قد يكون حدث، حتى لو كان ذلك يقتضي عرض عدة فرضيات إذا كان من المبكر تحديد أي منها يغلب، فأكبر مخاطرة هي أن تؤكّد المؤسسة نظرية قد تناقضها فيما بعد.

فقد تفقد المؤسسة الثقة، فبينما يتوقف كل شيء على التأكيد على أن المؤسسة تسعى إلى معرفة ما يجري في أقسامها المختلفة وعلى حرصها على عدم تقديم معلومات خاطئة. يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار أنّ التعقيد العلمي لمشكلة ما يتطلب التزام الحيلة و الحذر الشديد في تقديم التفسيرات و المبررات، خاصة عندما تتجاوز المشكلة معارف المؤسسة الحالية.

¹ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P538.

² Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P441-442.

³ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P538-540.

✓ تركيز الاتصال على الحقائق وليس على الافتراضات: في جميع الحالات الأخرى، يُنصح بالإعلان عن الحقائق المثبتة - حتى لو كانت تمثل جزءاً فقط من التفسير - بدلاً من إعطاء فرضيات، افتراضات أو حتى وعود. من الضروري أن تظهر المؤسسة التزامها و تحمل مسؤولياتها. الهدف من الرسالة التي يجب نقلها هو أن المؤسسة على دراية بالمشكلة، وأنها تتكفل بما التعامل مع الأزمة، و ليست مجرد ضحية خاضعة لتداعيات الأزمة.

يعد التحكم في المعلومات أكثر أهمية عندما تواجه المؤسسة حالة طوارئ قد تؤدي إلى فقدان معاملها المعتادة، هنا تظهر أهمية الاتصال و ضرورة وجود استراتيجية اتصالية فعّالة.¹

3- اكتساح و شغل الساحة الإعلامية: يجب أن تلتزم المؤسسة بإبقاء وسائل الإعلام على اطلاع طوال مرحلة الأزمة حتى دون انتظار أن يطلبوا منها ذلك، فمن خلال قدرتها على التواصل طوال الأزمة، سيتم الحكم على المؤسسة من قبل وسائل الإعلام و من قبل الجمهور كذلك، في حالة الأزمات، المعلومات لا يجب أن يطول انتظارها، فمن الضروري التحكم في عملية نشر المعلومات و الالتزام بما يلي:²

- ✓ الحفاظ على معدل تدفق مستمر للمعلومات؛
- ✓ توفير المعلومات عندما تكون متاحة، حتى لو كانت جزئية؛
- ✓ الاعتراف على الفور بأن المعلومات غير صحيحة، لتجنب اكتشاف أو ملاحظة ذلك من قبل طرف خارجي؛
- ✓ التحقق من صحة المعلومات والرسائل و المصادقة عليها داخلياً قبل توزيعها خارج المؤسسة حفاظاً على مصداقية و تناسق عملية الاتصال.

على المؤسسة أن تظهر للصحفيين أنها تأخذهم على محمل الجد، وأنها تحترم مهمتهم في الإعلام و التحقيق، وأنها تبذل قصارى جهدها لتسهيل عملهم. ففي حالة حدوث أزمة كبيرة، من المستحسن -على سبيل المثال- من الناحية العملية، أن توفر المؤسسة قاعة خاصة للصحافة تكون مريحة ومجهزة بمعدات الاتصال اللازمة (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني،...). هذا ما يسمح للمؤسسة بأن تكون المرجع الأساسي لوسائل الإعلام، من خلال اعتمادها كمصدر للمعلومات الجديدة و الجيدة. وبهاته الطريقة، يمكن

¹ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P438.

² Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P540.

للمؤسسة أن تغلق باب التحقيقات الخارجية للصحفيين و بحثهم عن تفسيرات قد تكون متناقضة ولا تخدم مصلحتها.¹

4- تسيير وسائل الإعلام للإجابة على مختلف التساؤلات: تلعب وسائل الإعلام أدوارًا تكميلية في نشر المعلومات. و يعتبر العدد المرتفع للأجهزة الموجودة في المنازل يسمح لها بالاستفادة بنسبة أكبر: فالراديو للسيارة، و التلفزيون للمنازل، في حين أنّ الصحافة المكتوبة متاحة بشكل عام في كل مكان. و على هذا الأساس يكون الجدول الزمني للبت غالبًا على النحو التالي:²

- يعمل الراديو كوسيلة تنبيه، حيث ييثر المعلومات في الساعات الأولى من الحدث، أي ينبه الجمهور بما يحدث.
- ليتولى بعدها التلفزيون المهمة بعد ذلك من خلال نشرة أخبار الظهرية (13h00)، وكذا نشرة أخبار المساء (20h00)، والتي تسمح بالحصول على المزيد من المعلومات ومشاهدة الصور الأولى للحدث.
- بعد ذلك، يأتي دور الصحافة المكتوبة، التي تتيح للأطراف المهتمة إمكانية الحصول على المعلومات الإضافية التي يريدونها.
- يلعب الإنترنت نفس الدور، في حدود المعدات التي يمتلكها الأفراد.

لا يمكن للمؤسسة شخصيا التحكم في سرعة نشر المعلومات، بل عليها استهداف الوسائط الإعلامية -وفقًا لطبيعة و خصوصيات نشر كل وسيلة- لعرض رسائلها.

يعتبر تفضيل وسيط اتصالي بناء على الجمهور المستهدف دليلا على الاحترافية في العمل لدى المؤسسة، فحتى لو تطلّب الأمر يجب تكثيف الجهود و زيادة وتيرة العمل لضمان نشر المعلومة في وسيط معين في الوقت المناسب، مثلا إذا تعلق الأمر بمجلة/جريدة أسبوعية، فمن الأفضل اختيار جريدة/مجلة متخصصة إذا تعلق الأمر بحدث متعلق بنشاط معيّن.

5- تشخيص الوسائط الاتصالية التي تمّ إنشاؤها مسبقا: إذا كانت المؤسسة قد استعدّت بشكل جيّد، فستستفيد من ذلك أثناء الأزمة. من خلال استخدام ما تمّ تحضيره من عبارات و رسائل اتصالية بعد تكييفها طبعاً مع الوضع الحالي. قبل إصدار البيان الخاص المؤسسة على مستوى جميع المنصات و الوسائط الأساسية، يجب عليها أيضاً مراعاة خصوصيات كل منها وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر.³

¹ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P541.

² Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P542.

³ Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises; op-cit.

6- صياغة رسالة بسيطة و واضحة: إذا كانت المؤسسة تريد أن تتصف بالمصداقية، فعليها أولاً أن تتجنب استخدام اللغة التقنية الخاصة بها في خطابها، بل بالعكس يجب استخدام اللغة البسيطة التي يسهل فهمها. كما يجب عدم حشو الخطاب ببيانات و تفاصيل غير ضرورية، و كحد أقصى لا ينبغي أن ينقل الخطاب أكثر ثلاث رسائل مهمة كحد أقصى. فكلما كانت الرسالة أوضح، زادت سهولة تلقيها من قبل الجمهور، و قلّ احتمال أن يُساء الفهم أو مناقشة الأشياء غير المهمة.¹

7- طمأنة الرأي العام وتعزيز الاتصال الداخلي: يعد طمأنة الجمهور أمراً مهماً، و بشكل خاص عند وقوع حادث خطير، أو عند انتشار الشائعات. و في هذا السياق يعتبر دعم المتخصصين في القطاع و الخبراء مفيداً جداً للمؤسسة، فالآراء التي تصدر عنهم تسهم في تهدئة الرأي العام، و تخفف ولو لمدة قصيرة دوامة الأزمة.²

وفيما يتعلق بالجمهور الداخلي، فإنّ المؤسسة في حال تعرّضها للخطر، مطالبة -أكثر من أيّ وقت آخر- بضمان التوافق و التناسق بين الرسائل التي يتم بثها خارجياً و داخلياً. فهي مجبرة في أوقات الأزمات على إدارة اتصالاتها الداخلية بشكل أفضل قدر الإمكان -أكثر من أي وقت مضى- للحفاظ على استعدادات الموظفين و تحفّزهم، لتعزيز تماسكها و الإبقاء على العلاقات الاجتماعية الجيدة. ففي خضم الأزمة، من الضروري أن نوضح أكثر و أفضل، بغية الحد من التوترات و الاستجابة لأسئلة وتطلعات الموظفين.³

قد تكون الرسالة الموجهة للموظفين فرصة لتذكيرهم بالتعليمات المتعلقة بالتصريحات الصحفية. من خلال دعوتهم للامتناع عن الرد على طلبات وسائل الإعلام. و أنّ التعامل مع وسائل الإعلام من مهام المكلف من قبل المؤسسة بذلك.⁴

8- التحقق من تأثير الإجراءات المعتمدة: في أوقات الأزمات، يعدّ تحليل فعالية الاتصال أكثر أهمية من أي وقت مضى. فمن الضروري معرفة كيف يتم تلقي الرسالة، من خلال المراقبة المستمرة لردود أفعال الأطراف المستهدفة، و هذا ما يمكن المؤسسة و يسمح لها بالتفاعل على الفور وتكييف الإجراءات إذا لزم الأمر.⁵

* رغم أنّ المؤسسة مطالبة دائماً بالرد على كل طلب معلومات يأتيها من أي جهة كانت، إلّا أنّها ليست مجبرة على كشف كل شيء في الساحات العمومية، فللمؤسسة إمكانية المفاضلة بين ثلاثة سياسات اتصالية ممكنة، و هي كما يوضحها الجدول الموالي:

¹ Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises; op-cit.

² Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P444.

³ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P446.

⁴ Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P448.

⁵ Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises; op-cit.

جدول رقم (2-3): ثلاث سياسات للاتصال أثناء الأزمة

الشفافية	التحكم في السرية	الحد الأدنى من الاتصال	
الانفتاح التام على الجمهور.	توزيع المعلومة شيئاً فشيئاً و التحكم في طبيعة ما يتم توزيعه.	قول أقل ما يمكن قوله.	مبدأها
- الصدق: تبيّن المؤسسة نيتها الصادقة، تعلن براءتها. - المصادقية. - التعاون: تقوم المؤسسة بكشف أوراقها على الطاولة. ما يجعل وسائل الإعلام تكون ممتنة.	- البراعة: المؤسسة تختار ما تقوله في كل لحظة، لمن، و عبر أية قناة. - الفعالية: المؤسسة تبقى المتحكمة في المعلومة، توزعها في الوقت الملائم. - القوة: تبقى الصحفيين دوماً في حالة تشويق.	البساطة / الفورية (السرعة)	إيجابياتها
- وهمية: فكل مؤسسة مطالبة بالحفاظ على بعض السرية. - هاته السياسة الانفتاحية تتطلب ثقة مطلقة بين كل الأطراف، من المنبع (الصحفيون قادرون على الإرسال) إلى الفئة المستهدفة (يمكن للجمهور سماع كل شيء، وفهم كل شيء)	- مخاطرة: حيث يمكن أنّ تكون الخسائر معتبرة. - متطلبة: تتطلب هذه السياسة اجتماع ثلاثة معايير: مسؤول استراتيجي جيّد + تنسيق داخلي ممتاز + السرية المطلقة (إنعدام كلي التسريبات).	- تستخدم على المدى القصير: فهي لا تنفع مع الصحافة الاستقصائية و التحقيقية. - محدودة: فهي رهان قد يجعل الجميع يشعر بالإحباط من قلة المعلومات المتداولة.	سلبياتها
- استراتيجية قليلة الاعتماد. - أفضل حل على المدى البعيد. - من الناحية التطبيقية تعتبر الأكثر صعوبة: يجب أن تكون المؤسسة متأكدة من نفسها، واثقة في الصحافة، متفائلة بخصوص ردود أفعال الجمهور.	- خيار كلاسيكي بالنسبة للعديد من المؤسسات (في أوروبا خصوصاً). - تسمح بالمزج بين التزام الصمت و توزيع المعلومة. - ضرورة توخي الحذر في حال استخدامها.	- الأكثر عقلانية. - تصلح في حالة أزمة صغيرة/بسيطة. - في حال كانت وسائل الإعلام مشغولة بحدث آخر. - صعوبة اعتمادها حالياً في ظل انتشار شبكات التواصل الاجتماعي.	الخلاصة/ الحوصلة

المصدر: : Assaël ADARY, Céline MAS et Marie-Hélène WESTPHALEN ; op-cit , P444.

يقوم الاتصال بدور مؤثر عند مواجهة المؤسسة للأزمات، فمن جهة يساعد على إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح، ومن جهة أخرى يحاول الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة اتجاهاً جماهيرياً الداخلية والخارجية.

ثالثاً: الاتصال بعد الأزمة

يعتبر التعامل مع الأزمة بعد انتهائها أمرًا لا يقل أهمية عن العامل معها قبل و أثناء حدوثها. فلا يجب أن تتجاهل المؤسسة إمكانية حدوث أزمة أخرى - أو حتى عودة نفس الأزمة-. و عليه لا بد من التعامل مع ما حدث بطريقة تجعل المؤسسة أكثر استعداداً للمستقبل، من خلال إعداد مواردها البشرية للتعامل مع الأزمات و إدارتها.

فإذا كانت الكلمة اليونانية "krisis" تعني "تفسير الخيارات"، فإن المفهوم الصيني للأزمة يعني "الخطر والفرصة". لذا فمن المنطقي النظر إلى أي أزمة على أنها فرصة للتغيير و التحسين، من خلال الاستفادة منها مستقبلا. من خلال تحليل دقيق و شامل لكل الوقائع، وتحديد نقاط فشل و نقاط نجاح المؤسسة من كل الجوانب التقنية و حتى التنظيمية للمؤسسة خلال مواجهتها للأزمة.

وهذا ما يمكن تلخيصه فيما يلي:

1- الاستفادة من الأزمة فيما يتعلق بالجمهور الداخلي: حيث يتم ذلك من خلال ما يلي:¹

- اجتناب تكرار حدوث نفس السيناريو: هذا الهدف مهم بشكل خاص عندما يكون سبب

الأزمة داخليًا، سواء تعلق الأمر بمشكلة ذات طبيعة تقنية أو اجتماعية.

فإذا كانت المشكلة من أصل تقني، فلا بد من عملية تشريح لتحديد التسلسل الزمني للأعطال التي أدت إلى الأزمة. سيتم من خلالها حتما اقتراح عملية مراقبة أفضل لجودة المنتج، أو تغيير في إحدى عمليات الصيانة لاجتناب حدوث نفس الأعطاب مستقبلا. و سيكون من الضروري بعد ذلك العمل على تعزيز الوعي لدى الموظفين تجاه مشاكل مماثلة و توفير نشر الموارد المناسبة.

أما إذا كان المشكل ذو طبيعة اجتماعية، فالأمر يعود للعمل الإداري (التسيير) لتحليل ردود الفعل غير المتوقعة للموظفين بعد أن تم إجراء تغيير في ظروف العمل أو في النظام ككل. في هاته الحالة، من الضروري العمل على مستوى الاتصال الداخلي، و اتخاذ قرار بتعديل الإجراءات المتبعة، أو حتى إذا تطلب الأمر استبدال المسؤول الذي هو أصل الخلل فيما تعلق بوصول المعلومات من الداخل.

- تحسين العمليات الداخلية: بالتركيز على ما يلي:

- التنظيم الداخلي: يمكن أن يكون الإصلاح الشامل لجزء من التنظيم الداخلي فرصة ممتازة لإعادة توحيد صفوف الموظفين وتحفيزهم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف الجديدة، والتي لا يجب يتم قبولها فحسب، بل يجب أن يتقاسمها و يتشاركها الموظفون حقًا.

- عمليات الإنتاج: عندما تقوم وسائل الإعلام بالحديث عن خلل في جودة منتجات/خدمات المؤسسة، فإنه من الممكن أن يضحّم المشكل داخليا (مقارنة ما إذا تم معالجة الخلل داخليا). فشهادات الزبائن/المستهلكين التي تنقلها وسائل الإعلام، قد تفرض على المؤسسة إجراء إصلاح شامل للعمليات الفنية و في عملية إشراك الموظفين. فقد واجهت

¹ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P543-544.

مؤسسة رينو Renault مثل هاته الصعوبات في سنوات الثمانينيات وتمكنت من الاستفادة منها في وضع سياسة جودة خاصة بها، بناءً على تشديد عمليات مراقبة الجودة، والتي أعطت نتائج ممتازة بعد ذلك.

- إعادة تنشيط وإعادة تعبئة الموارد الداخلية: إن خطورة الأزمة تجعل من الممكن توقع ما قبل/بعد. تظهر المؤسسة ضعفها خلال الأزمة، علاوة على ذلك، فإن الأزمة بشكل عام هي فرصة لكسر روح الغطرسة التي يمكن أن تسود بعض المؤسسات القوية. للتعامل مع الأزمة، لا يكفي أن تكون المؤسسة كبيرة هيكلية و تملك حصة سوقية معتبرة. فلا بد أن يكون التحليل واقعيًا و حقيقيًا، بحيث يتجاوز التغيير في الأفراد و/أو العمليات، ليتصل إلى تحقيق تعبئة داخلية. بعيدا عن الانتقادات التي تتلقها المؤسسة خلال الأزمة، فإن إعطاء أهمية لمختلف الرسائل و التفاعلات الصادرة عن المستهلكين/الموردين التي تعكس تضامنهم مع المؤسسة، يمكن أن يجعل الجمهور الداخلي فخورا بمؤسسته، إذا عرفت الإدارة طبعاً كيفية الاستفادة منها لاقتراح و وضع أهداف جديدة واقعية و أكثر طموحاً.

2- الاستفادة من الأزمة فيما يتعلق بالجمهور الخارجي: عندما تغلب المؤسسة على الأزمة، يمكن

للجمهور الخارجي المختلف، و وسائل الإعلام و الزبائن/المستهلكين، معرفة الظلم الذي عانت منه.

- عندما يكون مصدر الأزمة من أصل خارجي: يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تعاطف الجميع، خصوصاً من وسائل الإعلام، التي تصبح أكثر تعاوناً في نشر المعلومات الإيجابية التي توزعها مصالح الاتصال و التسويق في المؤسسة. مثلما كان عليه الحال مع الخطوط الجوية الفرنسية بعد انهيار جزء من محور مطار رواسي بعد تحطم طائرة الكونكورد. وضعية Total بعد كارثة AZF في تولوز ، وكذلك حالة EDF بعد عاصفة الشتاء عام 1999...

تم تضمين مقومات الاتصال الجيد في الأزمات في بيان Jean-Cyril Spinetta -رئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية الفرنسية-. أثرت هذه الأزمة بشكل رئيسي على كل من مؤسستي مطار باريس و الخطوط الجوية الفرنسية. و قد تمكنت الشركتان من إدارة هاته الأزمة بشكل فعال بفضل الاستجابة الكبيرة، والمشاركة الشخصية والسريعة لمديريهما، و كذا استراتيجية الشفافية البناءة المطبقة تجاه وسائل الإعلام. فبعد تحليل مخلفات الأزمة -بعد انتهائهما-، تمّ الخروج بنتيجة أنّ هاته الأزمة كان لها تأثير إيجابي على مستوى الاتصالات الداخلية والخارجية.¹

- عندما يكون مصدر الأزمة من أصل خارجي: يمكن ملاحظة نفس رد الفعل الإيجابي من قبل الجمهور و حتى وسائل الإعلام عندما تكون المؤسسة قادرة على التواصل بشكل فعال بشأن

¹ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P545.

الاعتراف بمسؤوليتها في الأحداث، و خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية و التقنية التي اعتمدها لتصحيح ما وقع. عندما يتعلق الأمر بمؤسسة كبيرة و ذات سمعة، فإن تواضع قادتها أثناء الأزمة وبعدها، يمكن أن يساعد في محو انطباع التكبر و الغطرسة الذي قد يكون موجودا لدى الجمهور في السابق.¹

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أنه بعد أن تنحصر الأزمة ينبغي إعادة تقييم جميع الأوضاع و استخراج الدروس المستفادة، وتطوير التدريب، وتحديد مجالات النشاط، لأن الأزمة قد تخدم لوقت قصير أو طويل، وقد تعتقد المؤسسة أنها انتهت و تحاول أن تنساها، ولكن ربما تكون هناك بقايا للنار تحت الرماد قد تشتعل من جديد في شكل اتهامات قضائية أو حالات التربص و التردد للأخطار الأخرى.

و تتضمن هاته المرحلة حصيلة الدروس المستفادة من الأزمة، و تقييم الخبرات المكتسبة من تعامل منظمات أخرى مع أزمات مشابهة، وإعادة تقييم الخطط، البحوث وأساليب القياس لردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات نحو التعديلات في القواعد و النظم والهياكل الإدارية و الاتصالية، وإعادة توزيع المسؤوليات داخلها لتمكين المؤسسة من تجنب حدوث أزمات مشابهة في المستقبل.

و تتمثل أهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة فيما يلي:²

- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المؤسسة.
- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة الانتقادات و الإدعاءات.
- الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن أسس إصلاح هياكل المؤسسة وكسب ثقة هاته الوسائل.
- رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية تجاه الأزمة واتجاهات الحلفاء و المنافسين لبناء خطط الاتصال الفعال للتعامل مع تلك الفئات.
- العمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.
- بذل الجهود لإعادة لتحسين سمعة المؤسسة و إعادة بناء صورة جيدة لها.
- تقويم مدى فعالية خطط اتصالات الأزمة ورصد استجابات الإدارة العليا والعاملين والجماهير.

¹ Philippe MALAVAL , Jean-Marc Décaudin, op-cit ; P545.

² حسن عماد المكايي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

تعد إستراتيجية التقييم من الإستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة اتصالات الأزمة، كما أنها تساهم في تحديد النواحي التالية:¹

- المساعدة في تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أكثر أهمية.
- تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائه ومدى امتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها.
- استخدام المعلومات والنواحي النظرية في عملية القياس لإعداد آراء وأحكام ضرورية في التخطيط وتكوين إستراتيجية اتصالية.

ويتفق عدد من المؤلفين على أن عملية التقييم تتم من خلال ثلاث خطوات هي:²

- تقييم أداء الفريق لتصحيح الأخطاء.
- تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها.
- إعطاء الفرصة لفريق إدارة الأزمة للتعبير عن مشاعره وآرائه إزاء موقف الأزمة، ليكون قادرا على التعامل مع أي أزمة أخرى.

ويمكن القول أن الخطوات السابقة يمكن أن يتم تقييمها من خلال مجموعة إجراءات تتمثل ما يلي:³

- تقييم مدى الاستفادة من الخطة ومدى أهميتها.
- تحديد أي مشكلات وعقبات طرأت خلال إدارة الأزمة.
- تحديد مدى تتابع سير الأحداث والإجراءات التي اتخذت ومدى فعاليتها.
- تحديد مدى سرعة الفريق في التعامل مع الأزمة ودرجة الثقة و الانتظام في العمل.
- تحديد مدى كفاية المصادر والتسهيلات المقدمة لفريق اتصالات الأزمة خلال التعامل معها وتحديد الكيفية التي يتم بها إدخال التحسينات والتعديلات.
- تحديد مدى تعاون الفريق وتضامنه وخضوعه لتسلسل الأوامر والمستويات الوظيفية وتنفيذ التعليمات.
- دراسة مدى التعاون ما بين المؤسسة والجهات الخارجية مثل وسائل الإعلام ومسؤولي الحكومة والجمهور، وتقييم مدى كفاءة الاتصالات مع تلك الجهات.
- مراجعة التصريحات والتقارير لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور وتناسبها مع موقف الأزمة.

¹ السيد سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

² السيد سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 148.

³ السيد سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 148-149.

- تقييم مدى فعالية برامج العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة على المستوى الداخلي بين العاملين.
- تحديد مدى فعالية آلية التحكم في الشائعات.
- مدى إثارة روح المنافسة بين فريق إدارة الأزمة لتحديد أفضل الابتكارات والطرق في إدارة الأزمة.
- تحديد كفاءة أعضاء الفريق ومدى صلاحية ومعرفة الأعضاء البارزين.
- مراجعة برامج التدريب وتحديد مدى فعاليتها وكفايتها.

قدم عدد من المؤلفين مجموعة من الوسائل والطرق الفعالة التي تخدم إستراتيجية التقييم وتساعد في التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها:¹

- ✓ إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.
- ✓ إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي وقياس مدى فعاليته في التعامل مع الأزمة، ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة و إخباره بها وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.
- ✓ إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في أفضل الحلول والطرق عند التعامل مع الأزمات وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.
- ✓ إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها وعلاقتها بالمؤسسة ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ومدى دقتها والسرعة في تديميها ، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها وأفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وما يقدم خلال الأزمة والتغطية الإعلامية لها.
- ✓ تحليل محتويات القصص الصحفية في الوسائل الإعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية لأزمة وموقفها في المؤسسة.
- ✓ تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع أزمة مشابهة، وقياس الكيفية التي أديرت بها ومقارنتها.
- ✓ إجراء التعديلات في خطة إدارة الأزمة من خلال إجراء المسوح وإدخال التحسينات عليها.
- ✓ تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات.
- ✓ تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.

¹ السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، م س ذ ، ص 149- 151 بتصرف .

- ✓ توزيع الحوافز المادية و المعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة في مواجهة أي أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني و الوظيفي لديهم.
- ✓ التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من خلال إستراتيجية تقييم الأزمة و تحليل الأساليب الاتصالية التي اتبعت في رصد النواحي الإيجابية والسلبية وأوجه القصور يتم تدارك تلك النواحي و التعلم منها وتلاشيها عند الإعداد و التخطيط للأزمات المحتملة الحدوث مستقبلا، وذلك من واقع أن الأزمات متكررة الحدوث و أن نهاية أزمة هي بداية التخطيط لأزمة أخرى.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً بالمؤسسات. من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات وانتهاءً بالأزمات الطبيعية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري. ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة، فقد قمنا بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها ومختلف الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهتها.

غالبًا ما يقارن أخصائيو الاتصال في الأزمات الساعة الأولى من الأزمة بـ "الساعة الذهبية" في الطب: فالمرضى الذين يتلقون رعاية طارئة في غضون الساعة الأولى بعد إصابة رضحية يكونون أكثر عرضة للبقاء على قيد الحياة.

يمثل اتصالات الأزمة جزء من الخطة الشاملة أو الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، هاته الأخيرة التي في العادة تمنح لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، علما أن إدارة الأزمة أصلا تتطلب التحكم في سلوكيات الأفراد والجماعات المتفاعلين داخل محيط الأزمة، لكن يبقى التعامل مع الأزمة باستخدام تقنيات الاتصال الفعالة أمرا لا يبد منه.

إن إدارة الأزمات والاتصالات تهم جميع الشركات والمؤسسات. فالأزمة يمكن أن يكون له تأثير دائم على المؤسسة و يؤدي إلى زوالها. إذا لم يكن الفاعلون الداخليون الرئيسيون مستعدين لمواجهة وإدارة الأزمة، فإن الإدارة العشوائية التي ستنتج عنها يمكن أن تؤدي إلى تطور للأزمة، وبالتالي إلى إدارة أكثر تعقيداً. فالأزمة يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة، تظهر داخل المؤسسة أو خارجها، تحدث ببطء أو فجأة، وتؤثر على كل أو جزء من المؤسسة. لذلك لا تدعم الإدارة و الاتصال أي قاعدة مطلقة أو نموذج للتعامل الجيد مع الأزمة، بل تتطلب تدريباً للجهات الفاعلة مما يسمح لها بالاستعداد لإدارة وضع استثنائي قدر الإمكان، أو حتى توقع مواقف معينة من خلال إدارة المخاطر بشكل أفضل. وبالتالي فهي تعني وجود "ثقافة أزمة" لتكون قادرة ليس فقط على اتخاذ الإجراءات، ولكن أيضاً للرد في أفضل الظروف الممكنة على المواقف التي لم يكن من الممكن تصورها مسبقاً.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

قد تتعرض المؤسسات لبعض الأزمات، كما أنه يمكن لأي منتج أن يكون عرضة لبعض الأزمات، قد تكون مرتبطة بعيوب في الإنتاج، و هذا النوع من الأزمات يمكن أن يكون له تأثير على صورة المنتج ومبيعاته و حتى أسهم الشركة في السوق، كما قد يؤثر على قدرتها على المنافسة، دون أن نهمّل التأثير السلبي على حجم الاستثمار بها وأوضاع العاملين المالية والنفسية، وكذلك مدى ولاء الزبائن لهاته المنتجات، خصوصا عندما تكون هاته المنتجات على علاقة مباشرة بالمجتمع وبصحة المستهلكين وحياتهم. فأبي خلل قد يؤدي إلى تحميل الشركة مسؤولية حدوث الأزمة من قبل المجتمع، و على هذا الأساس فإنّ كل شركة -في حال وقوع أزمة- أمام حتمية دراسة رد فعل الزبائن ووسائل الإعلام و اتجاهاتهم، لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمة.

في هذا الفصل، سنحاول تسليط الضوء على بعض الحالات لأزمات مست مجموعة من المؤسسات، من خلال تحليل تداعيات كل أزمة و تفاصيلها، ودراسة ردود أفعالها المؤسسة وكيفية تعاملها مع الأزمة.

كما سيتم تقديم و تحليل استبيان موجه لإطارات مسيرة في مؤسسات مختلفة لمعرفة آرائهم حول الاتصال و دوره في إدارة الأزمات.

المبحث الأول : دراسة حالة شركة تويوتا للسيارات

شركات صناعة السيارات في جميع أنحاء العالم معرضة للأزمات المتعلقة باستدعاء السيارات، و النزاعات العمالية، والضغط التنافسي والعديد من الأسباب الأخرى.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة تويوتا

نقدم فيما يلي، نبذة تاريخية عن العملاق الياباني لصناعة السيارات، و أهم الأرقام والتطورات التي عرفتها الشركة.

أولاً: نبذة تاريخية عن شركة تويوتا:

تعتبر تويوتا شركة متعددة الجنسيات كبرى لصناعة السيارات، تأسست في 28 أوت 1937 (منذ أكثر من 84 سنة)، يقع مقرها الرئيسي في اليابان. وتعتبر حالياً من أهم مصنعي السيارات بالعالم. وحسب آخر إحصائيات متاحة والخاصة بسنة 2020، يمكن تقديم أهم الأرقام فيما يلي¹:

- اليد العاملة الموظفة: 359.542 عاملاً.
- مجموع الأصول: 492.7 بليون دولار.
- رقم الأعمال: 275.4 بليون دولار.
- حجم الإنتاج: 10.398.182 سيارة.
- حجم المبيعات: 9,53 مليون سيارة.

في حين بلغ حجم مبيعاتها لسنة 2021 حوالي 10,5 مليون سيارة بزيادة بلغت 10٪، متصدرة مبيعات السيارات عالمياً للمرة الثانية على التوالي.

تويوتا تمتلك حالياً كل من العلامات: لكزس، سايون و هينو، ولها النصيب الأكبر من دايهاتسو، وجزءاً صغيراً من سوبارو، فوجي للصناعات الثقيلة، إيسوزو وياماها. وللشركة 522 فرعاً. تقوم الشركة بالإضافة إلى تصنيع السيارات بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال

¹ الموقع الرسمي لشركة تويوتا، <https://www.toyota.com>، تاريخ الاطلاع 12-11-2021. على الساعة 17h00.

فرعها: تويوتا للخدمات المالية Toyota Financial Services . ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي (الروبوت).

بالإضافة لمشاركتها العديد من الشركات العالمية في إنتاج موديلات مثل: الإشتراك مع بيجو 107 وسيتروين c1 على قاعدة Aygo ، وأيضاً العديد من موديلات ميني باص، وإنتاج سوبرا 2019 شاركت فيها BMW سجلت شركة تويوتا هيمنتها على سوق السيارات على مدى العقود الأربعة الماضية (من حيث النمو). فقد ارتفعت حصتها السوقية من 6,3% في الثمانينيات إلى 7,9% في التسعينيات ، لتبلغ 13,3% في العقد الثالث (2000-2010)، وهو ما يمثل متوسط نمو سنوي بلغ 2,5% على مدى فترة ثلاثين عاماً. في عام 2008 ، تجاوزت تويوتا شركة GM لتصبح أكبر منتج للسيارات في العالم ، وهو اللقب الذي تحمله شركة GM لمدة 77 عاماً. وبعد ذلك بعام ، في عام 2009 ، تجاوزت السوق الصينية سوق الولايات المتحدة وأصبحت أكبر سوق للسيارات في العالم¹.

ثانياً: مبادئ شركة تويوتا The Toyota Way

هي مجموعة من المبادئ والسلوكيات التي تحدد المدخل الإداري لشركة تويوتا اليابانية ، ظهرت هذه المبادئ مجتمعة لأول مرة كفلسفة للتصنيع المثالي عام 2001 ، وأطلق عليها إسم: «The Toyota Way 2001» و تنقسم إلى جانبين أساسيين هما : التحسين المستمر و إحترام الإنسان.

يتضمن التحسين المستمر خلق رؤية بعيدة المدى، العمل على إنجاز التحديات، الإبداع والإبتكار المستمر، و الذهاب إلى مصدر المشاكل لحلها. أما إحترام الإنسان فيتضمن الطريقة التي تبني بها الشركة إحترامها للعاملين فيها.

في عام 2004 وضع الدكتور Jeffrey Liker وهو باحث في الهندسة الصناعية من جامعة ميتشيغان، وصفا لأسلوب تويوتا على أنه نظام مصمم لتقديم الأدوات للأشخاص لتحسين أعمالهم بشكل مستمر. و قسم المبادئ الأربعة عشرة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي² :

- فلسفة الرؤية بعيدة المدى (الرؤية الاستراتيجية).
- سير العمليات الصحيحة سوف ينتج نتائج صحيحة.

¹ NAJIA BEDOUI, **Communication de DE Crise : un outil de gestion au service de l'image de marque de l'entreprise** ; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6- septembre 2018, P517.

² NAJIA BEDOUI, Op-cit, P 518.

- القيمة المضافة للمنظمات من خلال تطوير العاملين.
- حل أصل المشاكل بشكل مستمر يؤدي إلى تعلم المنظمة من نفسها.

1- القسم الأول : يعني القسم الأول أن العاملين يحتاجون إلى هدف من أجل الحصول على تحفيز لتحقيق ذلك الهدف.

2- القسم الثاني: أما المبادئ السبعة الأولى فهي تركز على العمليات، مع الأخذ بعين الاعتبار والإهتمام جودة المخرجات، حيث أنه تم إعادة تصميم العمليات بشكل يخفض الإسراف عبر التحسين المستمر. وهذا القسم من المبادئ يعمل على تمكين العاملين في الشركة من تفادي البيروقراطية في المعاملات، كما أن أي عامل في النظام الإنتاجي لتويوتا له سلطة إيقاف خط الإنتاج في حال لاحظ عيوباً في الجودة، فالنظام في شركة تويوتا ينفذ بشكل يسمح بالتحسين المستمر، والجودة لها الأولوية، ويسمى مبدأ Jidoka .

إن تمييز قيمة الموظفين هي جزء من المبدأ لقياس معدل الإنتاج ويسمى مبدأ heijunka ، كما أن مستوى عبء العمل يساعد على تخطي إرهاق العاملين بما يفوق طاقتهم و طاقة الأدوات ويسمى مبدأ muri .

وصممت هذه المبادئ أيضاً لضمان الإستغلال الأمثل للموارد (من أجل عدم الوقوع في زيادة الإنتاج بحيث تكون بيئة العمل في أقصى فعالية ممكنة).

3- القسم الثالث: تركز المبادئ من 9 إلى 11 على تطوير العنصر البشري، حيث ينص المبدأ التاسع على الحاجة إلى تعزيز ضمان موافقة القادة على فلسفة الشركة، وهذا يعكس الإيمان بأن المبادئ يجب أن تترسخ في أذهان الموظفين من أجل بقائها.

ويؤكد المبدأ 10 على حاجة الأفراد و فريق العمل إلى القبول و الموافقة على فلسفة الشركة، حيث أن فريق العمل المكون من خمسة أشخاص يحكم على نجاحهم من خلال إنجازات الفريق، بدلاً من جهودهم الفردية.

وينظر المبدأ 11 إلى شركاء العمل، والذين يعاملون من قبل تويوتا تماماً كما تعامل موظفيها، تقدم لهم تويوتا التحديات من أجل مساعدتهم على تحقيقها، وبالتالي تطوير أدائهم.

4- القسم الرابع : وتعمل المبادئ الثلاثة الأخيرة على تعزيز فكرة حل المشاكل من خلال فهم أصلها وأسباب حدوثها. و يفرض المبدأ 12 والذي يسمى Genchi Genbutsu ، فكرة مضمونها أنه على المدراء التقييم الشخصي للعمليات من أجل فهم أصح للمشاكل.

أما المبدأ 13 فيدعو إلى الأخذ بعين الاعتبار الحلول الممكنة من خلال العمليات المتفق عليها مع التنفيذ السريع للقرارات حالما تتحقق ويسمى مبدأ Nemawashi .

والمبدأ 14 الأخير الذي يسمى Learning organization، يلزم تويوتا أن تكون أي منظمة تتعلم من نفسها الدروس بشكل مستمر، مما ينعكس على ممارساتها و يدفعها نحو التحسين.

- في الأخير، فإن السؤال المطروح هو: هل يمكن تطبيق المبادئ التي تعمل بها تويوتا في الإنتاج، وتؤكد على اعتمادها في كل دول العالم التي تنتج فيها، رغم أن الثقافة التنظيمية ربما تختلف من دولة لأخرى؟ فقد يكون فكر التحسين المستمر غير مألوف في أمريكا الشمالية وأجزاء أخرى من العالم، في وقت يعتبر من المبادئ الأساسية للثقافة اليابانية ككل و شركة تويوتا بشكل خاص.

المطلب الثاني: تفاصيل أزمة شركة تويوتا

في عام 2010، شهدت شركة تويوتا أسوأ فترة في مسارها، حيث أدى عطل ميكانيكي في بعض سياراتها، والذي يتطلب عادة إجراءات بسيطة، إلى أزمة غير مسبوق، تسبب للشركة في خسائر مالية كبيرة وتأثر لصورة الشركة وسمعتها عالميا.

فبالرغم من أنّ الشركة تعتمد في سياستها على مبدأ « The Toyota Way »، فإنها لم تتمكن حتى من الامتثال لأبسط قواعد الاتصال و إدارة الأزمات، مما أدى إلى تضييع فرصة معالجة المشكلة في وقتها بأقل الأضرار. فقد تززع كيان الشركة اليابانية الممجدة كثيرا، وقد كانت العواقب المالية والأخلاقية، على حد سواء كارثية.

وتعكس التقارير والدراسات الاستقصائية التي أجريت بعد فترة من الأزمة انخفاضاً كبيراً في مستوى ولاء زبائن الشركة. وقد أثرت الأزمة بشكل رئيسي على صورة تويوتا باعتبارها "الشركة المصنعة المسؤولة". ورغم كون هاته القيادة هي نفسها التي سمحت للشركة بأن تصبح -قبل بضعة أشهر- الرقم واحد عالمياً في صناعة السيارات. ووفقاً للدراسات، فإنّ النمو القوي و السريع - على الرغم من أنه رغبة جميع المسيرين-، يمكن أن يكون له آثار سلبية على الأداء السليم للشركة. في حالة تويوتا، كان النمو سريعاً جداً، لدرجة ابتعاد العملاق العالمي عن مبادئه الأساسية، و التي تمثل مصدر نجاحاته.

واجهت شركة تويوتا اليابانية واحدة من أسوأ الأزمات منذ تأسيسها سنة 1937 بعدما اضطرت خلال بضعة أشهر إلى استرجاع أكثر من ثمانية ملايين سيارة معظمها في الولايات المتحدة بسبب عيوب في التصنيع أكدت إدارة سلامة النقل في الولايات المتحدة أنها السبب في مصرع نحو 50 شخصا. وكانت تويوتا، التي تتعرض لأزمة ثقة وتساؤلات عن مستقبلها، قد انتزعت في 2008 من منافستها الأميركية جنرال موتورز لقب أكبر شركة لصناعة السيارات في العالم¹.

ومنذ أن اعتلت عرش صناعة السيارات في العالم، تسارعت وتيرة إنتاج تويوتا فقارت مبيعاتها عام 2009 ثمانية ملايين سيارة ليطغى الاهتمام بالكم على حساب الجودة، باعتراف رئيس الشركة أكيو تويوتا نهاية 2010 قبيل شهادته في الكونغرس الأميركي.

وكانت تويوتا لا تزال تصارع لتجاوز تداعيات الأزمة المالية العالمية، التي اضطرتها لإلغاء آلاف الوظائف، حين تم الكشف في نهاية 2009 عن أولى المشاكل الفنية في سياراتها، بعد حادث سير قاتل في أميركا. وخلال الأشهر التالية إلى حين شهادة رئيسها في الكونغرس نهاية 2010 تم التحقق من عدة عيوب تصنيعية في طرازات كثيرة من سيارات تويوتا بينها ليكسوس الفارهة.

وكانت المشكلة الكبرى التي واجهها سائقو سيارات تويوتا حتى بعد استرجاع بعض الطرازات، مطلع 2010، هي التسارع المفاجئ الذي أرجعته سلطات النقل الأميركية إلى خلل في النظام الكهربائي، وهو ما نفتته تويوتا مرارا.

أولا: ملخص للعيوب التصميمية في سيارات تويوتا: ²

- سوء تركيب بساط الأرضية للسيارات، مما يجعل دواسة السرعة تعلق في ذلك البساط أحيانا، وهذه المشكلة كانت السبب في أولى عمليات الاسترجاع.
- عيب تصنيعي في مكابح بعض الطرازات، خاصة منها سيارة البريوس المهجينة التي تعمل بالوقود والكهرباء في الوقت نفسه.
- خلل في نظام المقود بسيارات كورولا وهي أكثر طرازات تويوتا ييعا.
- تسرب في حراطيم الوقود، تسبب في استرجاع مليون سيارة بالولايات المتحدة واليابان.

¹ مقال في صحيفة نيويورك تايمز: تويوتا تواجه أزمة ثقة متحصل عليه من موقع: <https://www.aljazeera.net/ebusiness/> تاريخ النشر 28-01-2010، تاريخ التصفح: 2022/01/21. على الساعة: 10:50.

² NAJIA BEDOUI, Op-cit, P 523.

ثانيا: أرقام متعلقة بالسيارات المسترجعة:

بلغ عدد السيارات التي اضطرت تويوتا إلى استرجاعها منذ النصف الثاني من عام 2009، 8.5 مليون سيارة، منها 06 ملايين تقريبا في الولايات المتحدة وحدها. و قررت الشركة استرجاع أكثر من 01 مليون سيارة من أوروبا، وما لا يقل عن 75 ألفا من الصين. واضطرت الشركة في الوقت نفسه إلى وقف إنتاج 08 طرازات في الولايات المتحدة مؤقتا، وتجميد الإنتاج مؤقتا أيضا في بعض مصانعها بأميركا واليابان . وقد تمثلت أهم الطرازات المسترجعة فيما يلي:

كورولا، كامري، بربوس، أفالون، سيكويوا، راف 4، ماتريكس، هايلندر، توندر، ليكسوس. ويتراوح تاريخ إنتاج الطرازات المسترجعة ما بين سنوات 2005 و 2010.

ثالثا: التسلسل الزمني للأحداث و الأزمة:

الحادثة الشهيرة المتعلقة بتعطل أنظمة التسارع في سيارات تويوتا، يعود تاريخها إلى عام 2004 ، عندما تلقت الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة NHTSA مجموعة من الشكاوى ذات الصلة بماتحه المسألة. حيث أنّ دراسة هاته الشكاوى لم تخرج بنتيجة قاطعة وتمّ غلق الملف فورا. وقد تلتها بعد ذلك عدة تحقيقات أخرى في عامي 2005 و 2006، لكن لم يتم تسجيل أي حالة مشبوهة أو خلل.

وكان الحدث الرئيسي الذي حرك وأثار الأزمة سنة 2010، هو الحادث المميت الذي وقع في مدينة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية يوم 28 أوت 2009. حيث أنّ سيارة من نوع ليكسوس ES350 (تمّ كراؤها من وكيل محلي لعلامة ليكسوس) تسببت في حادث أدى إلى وفاة أربعة أشخاص. والسبب حسب التقارير الأولية هو تسارع السيارة المفاجئ وغير المتحكم فيه من قبل السائق.

ويمكن تلخيص أهمّ الأحداث المتعلقة بأزمة شركة تويوتا، وترتيبها وفقا للتسلسل الزمني التالي¹:

1- تاريخ: 14 سبتمبر 2009: يشير التقرير المقدم من شركة تويوتا والسلطات المحلية إلى أن بساط الأرضية الموضوع من جهة السائق، تم تركيبه بشكل غير مناسب مما يتسبب في عرقلة دواسة التسارع.

2- تاريخ: 29 سبتمبر 2009: شركة تويوتا تستدعي 4.200.000 سيارة (تويوتا ، ليكسوس) بغرض مراقبتها واستبدال (أو إعادة تعديل) بساط الأرضية المذكور سابقا.

¹ NAJIA BEDOUI, Op-cit, P 521-524.

- 3- تاريخ: 02 أكتوبر 2009: الرئيس التنفيذي لشركة تويوتا، السيد أكيو تويودا Akio Toyoda ، يعتذر علنا إلى أسر ضحايا الحادث وكذا جميع مالكي السيارات المعنية بالخلل والتي تم استدعاؤها للمراقبة.
- 4- تاريخ: 18 أكتوبر 2009: صحيفة لوس أنجلوس تايمز تنشر مقالا يتطرق لمجموعة من التحقيقات التي قامت بها الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة NHTSA (09 تحقيقات)، تبين تعرض سيارات تويوتا لخلل يتمثل في حالات تسارع غير متحكم فيها من قبل السائقين مسببة حوادث مميتة . كما يشير المقال إلى وجود مئات الشكاوى المقدمة إلى الكونغرس.
- متحدث باسم تويوتا يعترف بعدم وجود نظام أمان إلكتروني يعمل على تعطيل عمل المسرع عندما يتم تفعيل دواسة الفرامل بصفة غير عادية.
- 5- تاريخ: 25 أكتوبر 2009: كشف تحقيق الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة (NHTSA) أن البساط المطاطي المصمم في الأساس للطراز RX400 تم وضعه على الطراز ES300، وهو ما تسبب في عرقلة دواسة التسارع والتصاقها بالأرضية.
- 6- تاريخ: 30 أكتوبر 2009: شركة تويوتا ترسل رسائل لمالكي السيارات المعنية بالخلل تبلغهم من خلالها على سبيل التذكير بخصوص بمشكل التسارع غير المقصود): "مؤكد أنه لا وجود لأية عيوب في السيارات."
- 7- تاريخ: 02 نوفمبر 2009: الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة NHTSA تهاجم علنيا شركة تويوتا بشراسة، وتصف بيانها ورسائلها بكونها غير دقيقة و مضللة.
- 8- تاريخ: 04 نوفمبر 2009: شركة تويوتا تصدر بيانا صحفيا جديدة تنفي من خلاله الأخبار المتداولة في وسائل الإعلام والتي تتحدث عن وجود خلل في نظام التحكم الإلكتروني لدواسة التسارع. حيث تستند في ذلك على امتناع الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة NHTSA التحقيق في هاته المسألة.
- 9- تاريخ: 08 نوفمبر 2009: صحيفة لوس أنجلوس تايمز تنشر مقالا تتهم فيها تويوتا بتجاهلها لما يقارب 1200 شكوى متعلقة بمشكل التسارع غير المتحكم ، تم إيداعها خلال السنوات 8 الماضية.
- 10- تاريخ: 25 نوفمبر 2009: شركة تويوتا تستدعي مجموعة من السيارات من الطراز: كامري ، أفالون ، ES350 ، IS250 وIS350 بغرض تحديث حواسيب لوحة القيادة الخاصة بها من خلال إدماج البرنامج الجديد الذي يقوم بتعطيل دواسة التسارع في حالة تشغيل دواسة الفرامل.

11- تاريخ: 29 نوفمبر 2009: صدور مقال جديد في صحيفة لوس أنجلوس تايمز، يشير إلى أن عددا من مالكي سيارات تويوتا لا تزال تعاني من مشاكل التسارع غير المتحكم فيه، رغم تغيير السجادة التي كانت محل شكوك. أي بي سي نيوز (ABC news) تحدثت عن 60 حالة جديدة.

المقال المنشور أعاد تسليط الضوء على فرضية وجود خلل في النظام الإلكتروني للتحكم في دواسة التسارع، وأن هذا النظام تسبب في وفاة 19 شخصا منذ عام 2002 (مقابل 11 شخصا لجميع المصنعين الآخرين مجتمعين).

تحدثت صحيفة لوس أنجلوس تايمز أيضا عن التساهل المفرط تجاه شركة تويوتا، والمرونة في التعامل مع هاته القضية من قبل الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة NHTSA. حيث أنّ حتى وسائل الإعلام اليابانية شككت في اتفاق محتمل بين تويوتا و الإدارة الوطنية للسلامة على الطرقات السريعة NHTSA.

12- تاريخ: 05 ديسمبر 2009: شركة تويوتا ترد من خلال بيان إعلامي تذكر من خلاله وتؤكد أنّ بساط الأرضية هو السبب في جميع مشاكل التسارع غير المتحكم فيه الذي واجه السيارات المعنية.

13- تاريخ: 29 ديسمبر 2009: مقال آخر نشر في جريد L.A. Times ، هاته المرة يتم من خلاله اتهام شركة تويوتا بإخفاء العيوب عن الزبائن والسلطات التنظيمية. و يؤكد أيضا أن شركة تويوتا قد تم توبيخها عدة مرات من قبل الجهات القضائية وإثبات مسؤوليتها في القضايا، وأنّ العديد من الدعاوى القضائية تمّ تسويتها وديّا من خلال تعويضات مالية لم يتم الإفصاح عن قيمتها.

ويشير المقال أيضا إلى أن شركة تويوتا رفضت السماح بالاطلاع على البرمجيات المستخدمة لقراءة البيانات المسجلة على المركبات. معتبرة أنّ هاته البرمجيات هي ملكية خاصة لشركة تويوتا وأنها لن تتيح الوصول إليها إلا بطلب من الجهات القضائية. 10 دعاوى قضائية تم تسجيلها ضد شركة تويوتا، بخصوص التسارع غير المتحكم فيه للمركبات.

14- تاريخ: 26 ديسمبر 2009: اكتشاف حادث آخر وقع في سيارة تويوتا أفالون في عام 2007 أسفر عن مقتل أربعة أشخاص. لكن هاته المرّة تمّ استبعاد فرضية أن يكون البساط هو المتسبب في ذلك، حيث أنّ تقرير الخبرة أشار إلى أنّ بساط الأرضية كان موجودا في الصندوق الخلفي للسيارة بعد نزعها من قبل مالكها منذ مدة.

15- تاريخ: 11 جانفي 2010: شركة تويوتا تعلن أن النظام المتعلق بتفعيل دواسة الفرامل سيتم تثبيته على جميع طرازات سياراتها انطلاقا من سنة 2011.

16- تاريخ: 21 جانفي 2010: شركة تويوتا تستدعي للمراقبة والإصلاح 2.3 مليون مركبة ذات صلة بدواسات التسارع دون إعطاء تفاصيل عن طبيعة الإصلاحات . مؤكدة في نفس الوقت أنه يستوجب اجتماع عدد كبير من الظروف لإحداث عطل في الدواسة، وهو أمر يكاد يكون مستحيلاً.

وتحدثت ABC News أيضا عن اكتشافها لحالة جديدة من التسارع غير المتحكم فيه حدث بمدينة نيو جيرسي لسيارة تويوتا من طراز أفالون عام 2007 ، حيث من المرجح حسب التقارير أن بساط الأرضية كان مثبتا بشكل جيد، مما يلغي فرضية أن يكون سببا في المشكل.

17- تاريخ: 26 جانفي 2010: شركة تويوتا تعلن عن تعليق مبيعات جميع سياراتها من الطرازات المعنية بالخلل والتي تم استدعاؤها للمراقبة، وكذا غلق 5 مصانع تركيب المتواجدة في أمريكا الشمالية حتى يتم التنسيق الجيد بينها في المستقبل.

18- تاريخ: 27 جانفي 2010: كشف بعض التقارير الإعلامية أن شركة تويوتا كانت لديها شكوك حول نوعية دواسات التسارع المصنعة من قبل شركة سي تي أس (CTS Corporation) المتواجدة بمدينة إنديانا الأمريكية، و التي تعتبر أحد موردي تويوتا في مجال قطع الغيار. في حين تم استبعاد المورد الأخر وهو الشركة اليابانية دينسو (Denso) كون المركبات التي تعمل بالدواسات التي صنعت من طرفها لم يسجل عليها أي خلل. كما أعلنت شركة CTS Corporation ، عن تصميم دواسات جديدة للتسارع وذلك بالتعاون مع شركة تويوتا، سيتم تركيبها على جميع المركبات التي يتم استدعاؤها للمراقبة.

المطلب الثالث: الاجراءات المتبعة من قبل شركة تويوتا للتعامل مع الأزمة :

من خلال تصفح الموقع الالكتروني لشركة تويوتا للتعرف على الإجراءات المتبعة للتعامل مع أزمة سحب و استدعاء السيارات، وذلك بتحليل البيانات الصحفية وملفات الفيديو الموجودة على الموقع، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

أولا: الاعتذار:

حيث قامت الشركة من خلال رئيسها وعدد من مسؤوليها بالاعتذار للزبائن عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات . وقد اقترن هذا الاعتذار بما يلي :

- الاعتذار المباشر عن ظهور عيوب بالسيارات .
- الطلب من الزبائن إعطاء الشركة فرصة لتعال ثقتهم مرة أخرى .
- شكر الزبائن على تفهمهم وصبرهم حتى يتم إصلاح المشكل¹.

حيث اعتذر رئيس شركة تويوتا موتورز عن استدعاء الملايين من سيارات الشركة في مختلف أنحاء العالم وأكد أكبو تويوتا أن الشركة ستشكل لجنة للتحكم في الجودة في إطار جهودها لاستعادة ثقة زبائنها . أين قال ينبغي أن نعترف بالأخطاء عندما نرتكبها.

ثانيا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

حيث أعلنت الشركة عن اتخاذها عددا من الإجراءات التصحيحية لإصلاح العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات، وذلك من خلال:

- استدعاء السيارات التي بهل خلل إلى مراكز الإصلاح لعلاج المشكلة الميكانيكية التي ظهرت بها.
- الإعلان عن أرقام الهواتف والبريد الإلكتروني للشركة ومراكز الخدمة و موزعيها لاستكمال عملية الإصلاح.
- التأكيد على أن عملية الإصلاح لن تستغرق وقتًا طويل وستتم في أسرع وقت .
- التأكيد على أن مراكز الخدمة والعاملين فيها مدربين على إصلاح تلك العيوب وأن قطع الغيار اللازمة متوفرة وأن هذه المراكز ستعمل 24 ساعة لتسريع وتيرة الإصلاح .
- توضيح الكيفية الميكانيكية التي سوف يتم إصلاح العيوب من خلالها بواسطة شرح مبسط مصحوب بالصور أو المشاهد التوضيحية لعملية الإصلاح .

ثالثا: الإعلان عن سياسة الشركة الجديدة:

حيث أعلنت الشركة خلال تلك الفترة عن مجموعة من السياسات الخاصة بتدعيم إمكانات الشركة وارتبطت تلك السياسات بما يلي :

- الإعلان عن تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة الزبائن .

¹ David Fan, David Geddes & Felix Flory :« *The Toyota Recall Crisis : Media Impact on Toyota's Corporate Brand Reputation* », *Corporate Reputation Review* volume16, 2013 PP-99-117.

- الإعلان عن تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة الإضافية للمتضررين .
- الإعلان عن تطبيق معايير تضمن الدقة والسرعة في جمع المعلومات .
- الإعلان عن مجالات التعاون مع الجهات الأكاديمية والمهنية والحكومية المساندة والمساعدة .

رابعاً: محاولة تغيير المعنى السلبي لكلمة « استرجاع السيارات »:

حاولت الشركة أن تغير المعنى السلبي لكلمة استرجاع السيارة والذي يمكن أن يفسر على أنه إجراء ناتج عن العيوب التي ظهرت يف بعض أنواع سيارات تويوتا الذي قد يعطي إنطباعاً سلبياً لدى الزبائن¹. لذلك هدفت الشركة إلى تقديم تفسيراً إيجابياً للكلمة، لتحويل الانطباع السلبي الذي يمكن أن يتكون لدى الجمهور إلى انطباع إيجابي، يصب في مصلحة الشركة ويدعم سمعتها أمام الزبائن، وقد اعتمد التفسير الإيجابي للكلمة على المفاهيم التالية²:

- الاسترجاع هو التزام من الشركة أمام زبائنها .
- الاسترجاع يعكس رغبة الشركة في تطبيق معايير الجودة ويؤكد على التزامها بمعايير الأمان والملائمة.
- الاسترجاع يعكس توجه الشركة نحو زبائنها وتلبية إحتياجاتهم وحل مشكلاتهم .
- الاسترجاع يعكس سرعة الشركة في الاستجابة للمشكلة .
- الاسترجاع يعكس توجه الشركة نحو تحقيق هدفها في إنتاج سيارة آمنة ذات جودة عالية تنال ثقة الزبائن.

خامساً: إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة :

حيث وضعت الشركة على موقعها الإلكتروني معلومات عن البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها لصالح المجتمع وعملت على إظهار مدى التنوع في هذه البرامج ، والتي تضمنت جهود الشركة للحفاظ على سلامة البيئة وكذلك جهودها في نشر الثقافة المرورية والتوعية إلى جانب دعمها للأحداث الرياضية والثقافية ومساهمتها في برامج العمل التطوعي ودعم المؤسسات الخدمية.

¹ Bush, Michael: «*International communication is key repairing Toyota reputation*», Ad age 2010, volume 81, P.34

² Bush, Michael ; Op.cit . P .35.

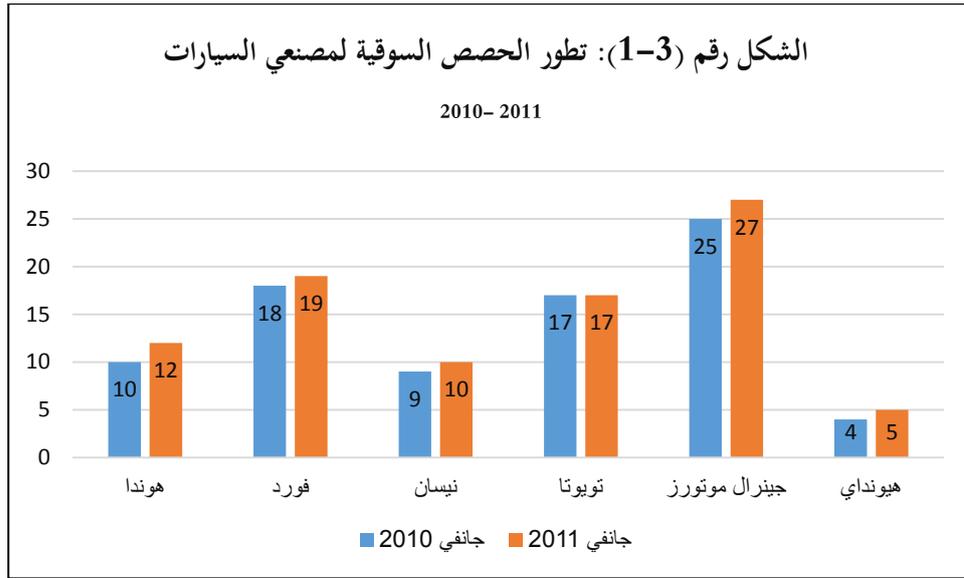
فالحسائر التي يمكن أن تنشأ عن القضايا والتبعات القانونية لا تمثل إلا نسبة ضئيلة ، مقارنة بتلك الحسائر المحققة من تدهور سمعة و صورة الشركة .

المطلب الرابع: انعكاسات الأزمة على شركة تويوتا

من خلال دراسة أزمة شركة تويوتا تمكنا من تحديد أهم الانعكاسات، نلخصها في ما يلي:

- الانتقاد الشديد من قبل وزير النقل الياباني الموجه لمجموعة تويوتا جراء تباطؤها في سحب السيارات المعنية بالخلل الفني، وإصراره على تجنب تكرار مثل هاتاه الأخطاء مستقبلا. حيث كثرت الانتقادات في اليابان ضد مجموعة تويوتا لصناعة السيارات، والتي تعتبر من أكبر المؤسسات اليابانية. حيث أدى تأثير الأزمة إلى اتهام شركة تويوتا بتشويه سمعة البلاد دوليا الذي. وهاجمت معظم الصحف اليابانية الطريقة التي تدير بها المجموعة الأزمة وإلتزام الرئيس المدير العام الصمت قبل تقديم اعتذاره في الأخير. وكتبت صحيفة نيكاي (Nikkei). و التي تعتبر مرجعا هاما في وسط الأعمال: « إن الكلمة لا تكفي لتسوية المشكلة وإن تويوتا تمثل اليابان، وقد تؤدي مشاكلها إلى تشويه سمعة اليابان برمتها». بينما اتفقت معظم الصحف اليابانية في مقالاتها آنذاك أن انعدام الرد المناسب على المشكلة قد يزعزع الثقة الدولية في تكنولوجيات اليابان الصناعية.
- رفع العديد من الشكاوى القضائية الجماعية من مالكي السيارات بحق تويوتا في الولايات المتحدة ، وكندا ، واتهموها بالتهاون في النظر في الخلل الذي يتسبب أحيانا في تعطيل دواسة السرعة ، حيث طالب الكونجرس الأمريكي بإستدعاء رئيس شركة تويوتا للمثول أمام أعضاء الكونجرس ، وعرض وجهة نظره حول هذه الأخطاء التصنيعية الخطيرة.
- في السوق الخليجية شهدت إلغاء مجموعة من الزبائن لطلباتهم من طرازات السيارات ذات المواصفات الأمريكية ، مع تصاعد مخاوفهم من ظهور عيوب لم يتم الإعلان عنها في ظل تضارب التقارير الصادرة عن الشركات المنتجة لتلك السيارات وتراوح نسبة الإلغاء ما بين 20 و 40 % من حجم الطلبات بينما نجد أن هناك بعض الدول لم تتأثر بالمشكلة كما هو الحال في السعودية.
- في مصر ألزمت الشركة بإسترجاع 6500سيارة من طراز تويوتا كورولا موديلي 2008 و 2009 بعد اكتشاف عيوب بناقل الحركة أين طُلب من الشركة إصلاح العيب على نفقتها وعدم تحميل المستهلك أي تكلفة . بينما في المغرب تم سحب 6012 سيارة للفحص الإحترازي حول مشكل دواسات السرعة. مع سحب 309 سيارة بسبب خلل تقني في دواسة السرعة.

- كانت العواقب المالية لأزمة سحب سيارات تويوتا كارثية. وتظهر التقارير خسائر كبيرة و ذلك على عدة مستويات مثل تراجع الحصة السوقية من 17.5% في 15 جانفي 2010 إلى 12.1% في 15 فيفري من نفس السنة. فُدر إجمالي الخسائر ب 30 مليار دولار¹.
- بعد مرور عام على الأزمة ، في عام 2011 ، سجلت تويوتا معدل نمو صفري تقريبًا ، بينما شهد المنافسين تطورًا ملحوظًا في الحصة السوقية كما هو مبين في الشكل الآتي :



المصدر : Chris Piotrowski et Roger W. Guyette ; **Toyota Recall Crisis : Public Attitudes on Leadership and Ethics** ; Organization Development Journal , June 2010 , p-91.

فيما يخص سمعة و صورة العلامة ، فالانعكاسات كانت كما يلي :

كان للاسترجاع و السحب الكبير لسيارات تويوتا أثرا كبيرا على سمعتها. فقد أظهر صبر للأراء تم إجراؤه على 109 شخص من بينهم 72 طالب في علوم التسيير ما يلي² :

- 57% من المستجوبين يرون أن الإجراءات التي إتخذتها تويوتا (من إسترجاع و سحب للسيارات) كانت مخيبة للآمال.

- وجد 50% من المستجوبين أن اتخاذ القرار تنقصه الاحترافية و الالتزام بالأخلاقيات (إلى حد ما).

¹ NAJIA BEDOUI, Op-cit, P 521.

² Chris Piotrowski et Roger W. Guyette ; « **Toyota Recall Crisis : Public Attitudes on Leadership and Ethics** » ; Organization Development Journal , June 2010 pp-89-97.

- 56% من المستجوبين يظهرون عدم ثقة في شفافية تويوتا خلال الأزمة.

- كما بينت دراسة ستانبارغ (Steinberg)¹ أن 60% من عينة الدراسة كانت لهم نظرة جيدة فيما يخص سيارات تويوتا قبل الأزمة مقابل 27% بعد الأزمة.
- أظهر إستطلاع لتقارير المستهلك (Consumer Reports) أن تويوتا خسرت في نسبة ولاء زبائنها ، إذ إنخفض مؤشر الولاء لديها بنسبة 10% في شهر واحد بين جانفي و فيفري.
- في يونيو 2010 ، تراجعت تويوتا إلى المركز 21 في الجودة الأولية حسب تقرير شركة جي دي باورس.
- وقد توصلت دراسة تأثير هذه الأزمة على صورة شركة تويوتا إقتصر على عينة من 159 ، أن صورة تويوتا قد تأثرت سلبيا بسبب هذه الأزمة، حيث ذكر 57% أن تعامل الشركة مع الأزمة لم يكن جيد وذكر 18% أنهم لم يثقوا في بيانات الشركة وأن 56% شككوا في شفافية الشركة أثناء الأزمة وأن 13% ذكروا أن الشركة لن تستعيد مكانتها في سوق السيارات مرة أخرى.

* يمكن تلخيص الجهود الاتصالية التي اعتمدها شركة تويوتا وكذا وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع الجمهور أثناء الأزمة، تنوعت الوسائل الاتصالية المستخدمة على المواقع الإلكترونية، ويمكن تقسيمها كما يلي:

- وسائل تقليدية على الموقع، تعتمد على اتصال في اتجاه واحد من الشركة إلى مستخدم الموقع، وتضمنت هاته الوسائل: بيانات صحفية، أسئلة وأجوبة وتقارير معلوماتية.
- وسائل حديثة، تعتمد على التفاعل مع مستخدم الموقع، من خلال الاتصال الحواري، وتهدف هاته الوسائل إلى: إتاحة الفرصة للمستخدم للرد على ما ينشر من مضمون من قبل الشركة، وكذا وجود روابط تفاعلية بمواقع ذات صلة بالشركة أو بمواقع تستخدمها الشركة لبث معلومات عنها، وأيضا وجود وسائل متعددة على الموقع تتمثلت في ملفات فيديو وصور. وإتاحة فرصة الحوار chat بين أحد ممثلي الشركة والجمهور عبر موقع تويتر Twitter .

وقد تم إضافة عدد من هاته الوسائل من خلال غرفة الأخبار Room News المتاحة على الموقع والتي تتضمن: بيانات صحفية، صور وملفات فيديو ، كلمات و خطابات، أخبار الشركة في وسائل الإعلام، معلومات عن المنتجات، ويمكن تحديد هاته الوسائل فيما يلي :

¹ Chris Piotrowski et Roger W. Guyette ; opcit

1. **البيانات الصحفية :** ويمكن تصنيف البيانات الصحفية الصادرة خلال تلك الفترة إلى :
 - ✓ بيانات صحفية ركزت على الجوانب الفنية الخاصة بالمشكلة، وتمثلت في توضيح طبيعة العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات، وكيفية تعامل السائق مع المشكلة إذا ظهرت في سيارته، كما وجهت هاته البيانات أصحاب السيارات إلى عملية إصلاح السيارة، وأشارت إلى تعاون الموزعين ومراكز الخدمة في إتمام عملية الإصلاح، مع الإشارة إلى الهواتف والمواقع الإلكترونية الخاصة بالشركة.
 - ✓ بيانات صحفية تم نشرها خلال الفترة التالية التي أعقبت البدء في عملية الإصلاح، وهي بيانات ركزت على جهود التطوير التي تقوم بها الشركة بهدف إنتاج سيارات أكثر أمانا وملائمة وجودة.
2. **منتدى الأسئلة و الأجوبة FAQ:** حيث تناولت الأسئلة والأجوبة مجموعة من استفسارات الزبائن حول عملية الاستدعاء، والعيوب الموجودة في السيارات، ومنها أسئلة حول طبيعة العيب الفني في السيارة، وكيفية اكتشافه، عمليات الإصلاح ومدتها الزمنية، و الطرازات المكتشف بها هذا العيب، ومدى فاعلية عمليات الإصلاح.
3. **الحوار المباشر:** اعتمدت الشركة على تنظيم حوارات فورية مع بعض قيادات و مسؤولي الشركة عبر الإنترنت، وذلك من خلال تطبيقات الحوار الفوري Chatting عبر مواقع معينة مثل توتير، والإعلان عن موعد هاته الحوارات والرباط الخاص بها على الموقع .
4. **خدمات RSS : Really Simple Syndication** وهي خدمات خاصة بإرسال معلومات إلى المشترك في الموقع المقدم لهاته الخدمة، والتي تتمثل في إرسال أخبار وملفات صوتية و مرئية، يمكن للمشارك الاطلاع عليها عبر تحميل برامج خاصة بهذه الخدمة .
5. **البريد الإلكتروني:** وهي خدمة تسمح للمشارك بها بتلقى بريد إلكتروني بصورة دورية لإعلامه بأخبار أو أنشطة أو إشارات الجهة المرسلة.
6. **مواقع التواصل الاجتماعي :** حيث يوجد على الموقع روابط لبعض مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع تبادل الملفات مثل : **Facebook** و**Twitter** وكذلك **Youtube**، حيث تم استغلال هاته المواقع كدعائم لنشر بعض المعلومات عن الشركة، وكذلك بث ملفات فيديو لإعلانات أو حوارات أو خطابات المسؤولين. كما قامت الشركة من خلال صفحتها على **Facebook** بدعوة المشتركين فيها لوضع مساهمة مكتوبة، يسرد فيها قصته مع تويوتا ودورها في حياته، مما يدعم ارتباط الزبائن بالشركة، ويظهر مدى أهميتها في حياتهم اليومية.

و قد أشار مركز بحوث الإدارة في تقرير على موقعه الإلكتروني، بأنّ شركة تويوتا اعتمدت على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع زبائنهم، وذلك بعد أن انتقد البعض الشركة بسبب قصور في المعلومات المقدمة منها¹.

7. المنشور في وسائل الإعلام عن تويوتا : يحتوي هذا الجزء على روابط بأخبار ومقالات نشرت في المواقع الخاصة ببعض الصحف، أو التي أوردتها وكالات الأنباء، وكذلك المنشورة على مواقع متخصصة في التسويق أو الإدارة، ومواقع أخبار صناعة السيارات. حيث تناولت هاته الأخبار والمقالات جهود الشركة ونشاطها وإنجازاتها، إلى جانب أن بعضا من هاته المقالات قد ساندت الشركة ودافعت عنها.

8. المواقع الفرعية: تم إنشاء موقع فرعي يضم معلومات عن عمليات استدعاء السيارات تحت اسم **Recall Information** ، يضم ملفات فيديو تتناول معلومات عن المشكلة وكيفية التعامل معها، وإعلانات الشركة التي عرضت ضمن حملة الشركة لاستعادة سمعتها .

كما يضم الموقع معلومات عن خطط وأعمال الشركة الخاصة بتدعيم معايير الأمان والجودة في السيارات المنتجة إلى جانب عرض لبعض الأخبار والمقالات والتعليقات التي نشرت في وسائل الإعلام.

9. الفيديو : تضمن الموقع عددا من ملفات الفيديو ، ويمكن تحديدها فيما يلي :

- إشهار تلفزيوني بهدف التأكيد على اهتمام الشركة بعنصر الأمان، حيث جاء الإشهار تحت شعار «**First Safety**» وهو يعنى الأمان أولا، وتضمنت الرسالة الإشهارية العناصر التالية :

— أن الشركة تزود الزبائن بسيارات آمنة وملائمة،

— أن الشركة تنفق الملايين لتطوير تكنولوجيا الأمان في سياراتها، وقد صاحب التعليق الصوتي لقطات لأنواع سيارات تويوتا المختلفة ومشاهد لمصانعها.

- إشهار تلفزيوني استهدف إظهار مدى الثقة في الشركة، حيث تضمنت الرسالة الإشهارية العناصر التالية:

— أن شركة تويوتا هي شركة جيدة وعريقة في السوق.

— أن الأخطاء عندما تحدث يجب التعلم منها.

— أن مهندسي الشركة يعملون على إيجاد حل للمشكلة التي واجهت سيارات الشركة.

— أن الموزعين يتعاملون بثقة مع الزبائن لأنهم مقتنعون بدرجة أمان السيارة.

— أن الشركة موجودة منذ أكثر من 50 عاما.

¹ Neil Davey: « Implosion of a brand : What can we learn from Toyota's crisis mismanagement ?» Trouvé sur le site : <https://www.mycustomer.com/experience/voice-of-the-customer/implosion-of-a-brand-what-can-we-learn-from-toyotas-crisis> consulté le 15/01/2022 à 21h50.

- حوار تليفزيوني مع أحد مسؤولي الشركة، يتحدث فيه عن تكوين فريق لإصلاح المشاكل الفنية بالسيارات، وتضمن الحوار لقطات لعمل الفريق أثناء إصلاح السيارات، وعُرف هذا الفريق باسم:

.Smart Response-Rapid Team

- عرض للقاء قام به أحد مسؤولي الشركة، يتحدث فيه عن عمليات الإصلاح التي تقوم بها الشركة، وقد تضمن هذا العرض ما يلي:

- الحديث عن خطوات الإصلاح.
- الإشادة بموزعي الشركة.
- وعد الزبائن بتطوير الشركة وشكرهم.
- التأكيد على التزام الشركة بجودة الإنتاج، وعلى سرعة التواصل مع الشكاوى، وكذلك التأكيد على التزام الشركة بمبادئها المعلنة.
- خطاب صادر عن مدير مبيعات تويوتا بالولايات المتحدة، موجهه إلى جمهور الشركة، يؤكد من خلاله على ما يلي:

- الاعتذار للجمهور.
- التأكيد على استعداد الشركة لتحمل مسؤوليتها لإصلاح العيوب.
- دعوة الجمهور لزيارة الموقع الإلكتروني للشركة والاتصال برقم خدمة الزبائن.
- حديث مباشر لنائب رئيس الشركة المكلف بالاتصال بالمؤسسات، يتطرق فيه لتطور شركة تويوتا، وعلى مدى حرصها على إتباع معايير الأمان في الإنتاج، و مدى التزامها بالمسؤولية تجاه زبائنها.
- فيلم إشاري قصير يصور إحدى سيارات **Lexus** قبل وبعد إتمام عمليات إصلاحها، وكيف أن الإصلاح ساعد على الزيادة من ائزان السيارة على الطرقات وعند التوقف أو الدوران، وهو يعبر هنا عن فاعلية عمليات الإصلاح التي تقوم بها شركة تويوتا¹.
- تقرير مصور عن أحد الفنيين العاملين في الشركة، يتحدث فيه عن ثقته في الشركة، وعن الجهد الذي يبذله في إصلاح السيارات.

* حوصلة و استنتاج :

من خلال ما تم تقديمه حول وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع الجمهور أثناء أزمة تويوتا، يمكن استنتاج ما يلي:

¹ Piatrawski, chris and Jr, roger w.guyette (2010)., opcit.

- اعتماد شركة تويوتا على كل وسائل الاتصال المتاحة، بهدف تلميع صورتها بعد الفضيحة التي مست كبريائها.
- أنّ الشركة حرصت على تقديم مادة مصورة تظهر فيها شخصيات مسؤولة بالشركة ومن مستويات إدارية مختلفة.
- جميع الأفلام المعروضة تؤكد على عدة حقائق أولها جدية الشركة في عملية الإصلاح وثانيها حرص الشركة على توفير معدلات أمان وجودة في سيارتها.
- تؤكد مختلف وسائل الاتصال التي لجأت لها الشركة على شفافتها في عرض الحقائق وإمداد الجمهور بالمعلومات ووسائل الحصول عليها.

المبحث الثاني : دراسة حالة شركة فولكسفاغن Volkswagen

كغيرها من شركات صناعة السيارات في العالم، خصوصا عندما تكون من أهمها، ومن بين رواد سوق السيارات العالمية، يجعلك تكون تحت أنظار العديد من الأطراف الفاعلة في السوق، وهو ما يجعلك عرضة للكثير من الأزمات.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة فولكسفاغن:

شركة فولكسفاغن تعتبر شركة صناعية ألمانية كبرى، أسسها حزب العمال الألماني عام 1937، ومقرها فولفسبورغ (ألمانيا). تنتج الشركة سيارات فولكس فاغن إحدى السيارات الأكثر مبيعا في العالم، حيث تمثل ثاني أكبر منتج للسيارات في العالم بعد شركة تويوتا¹.

فولكسفاغن تم تطويرها أيام هتلر لتكون سيارة الشعب كما يتضح من إسمها باللغة الألمانية. وهي ثالث أكبر شركة سيارات في العالم بعد تويوتا وجنرال موتورز. وهي تحوز ملكية الشركة المصنعة لأسرع سيارة في العالم، والمتمثلة في سيارة بوغاتي.

وحسب آخر إحصائيات متاحة والخاصة بسنة 2020، يمكن تقديم أهم الأرقام فيما يلي²:

- اليد العاملة الموظفة: 570000 عاملا.
- مجموع الأصول: 497114000 أورو.
- رقم الأعمال: 222 884 000 000 أورو.
- حجم المبيعات 9,31 مليون سيارة.

في حين بلغ حجم مبيعاتها لسنة 2021 حوالي 8,9 مليون سيارة بانخفاض بلغت 4,5%، محتلة بذلك المركز الثاني كأحسن مبيعات للسيارات عالميا بعد شركة تويوتا.

شركة فولكسفاغن تمتلك حالياً كل من العلامات: فولكسفاغن، أودي، بورش، سكودا، سيات، كوبرا، لامبرغيني، بانتلي، بوغاتي، مان، سكانيا، دوكاتي. وتقدم فولكس فاغن خدمات مالية من خلال فرعها: فولكسفاغن بنك Volkswagen Bank و فولكسفاغن للخدمات المالية Volkswagen Financial Services .

¹ Site officiel de la marque : www.vw.com; consulté le:17/01/2022 à 09h27.

² Idem.

المطلب الثاني: تفاصيل الأزمة الإعلامية لشركة فولكسفاغن¹ :

في 18 سبتمبر 2015، و بينما كان الرئيس الأمريكي أوباما مركزا في حملته لمحاربة الاحتباس الحراري، أعلنت وكالة حماية البيئة في الولايات المتحدة، المسؤولة عن تطبيق قانون الهواء النظيف عن إكتشاف برنامج مثبت على مركبات العلامات الألمانية فولكسفاغن، يقوم بتضليل اختبارات انبعاث الغازات الملوثة. علما أن الشكوك و الانتقادات بدأت سنة قبل هذا الاكتشاف.

وعلى هذا الأساس فقد تمّ اعتبار شركة فولكسفاغن متورطة بفضيحة التلاعب بالمعايير الخاصة بالانبعاثات وتضليل السلطات الأمريكية، وقد أسهمت هاته الفضيحة بهبوط وانخفاض أسهم الشركة، فقد سعت العديد من دول العالم إلى فتح تحقيقات خاصة بهاته القضية، بعد أن استولى الخبر على عناوين الأخبار في الصفحات الرئيسية لمعظم الصحف العالمية، و صدور أخبار تتوقع انهيار الشركة و إعلانها الإفلاس التام، بعد أن اعترفت رسمياً بالغش في نتائج اختبارات الانبعاثات السامة للسيارات التي تعمل بالديزل في الولايات المتحدة، حيث قامت الشركة بتركيب برنامج معلوماتي معقد يمكنه تضليل الأجهزة الخاصة باختبارات مكافحة التلوث.

ووفقا لوكالة حماية البيئة، بيعت بعض السيارات في الولايات المتحدة بعد تزويدها بأجهزة تمكن المحركات من معرفة أوقات اختبار الانبعاثات، ما يجعلها تحسن من أداءها وقت الاختبار بالتالي تحسين الأداء أثناء اجتيازها.² وكانت فولكسفاغن مندفعة في اتجاه زيادة مبيعاتها من سيارات الديزل في الولايات المتحدة في إطار حملة تسويق حملت شعار "انبعاثات أقل".

وكشفت وكالة حماية البيئة عن أن 482 ألف سيارة زودت بتلك الأداة التي تضلل أجهزة قياس الانبعاثات في الولايات المتحدة وحدها، من بينها سيارات أودي التي تصنعها فولكسفاغن، وكذا طرازات جيتا، بيتل، غولف، و باسات.

لكن الشركة اعترفت بوجود حوالي 11 مليون سيارة تحتوي على أجهزة التضليل في جميع أنحاء العالم، أو ما يُعرف بـ «جهاز تضليل اختبارات الانبعاثات» .

¹ Lise-Nari Saignavongs: « *Analyse de la gestion de crise via les réseaux sociaux (étude de cas : Volkswagen)* », influenceurs du web tiré du site <https://influenceursduweb.org/analyse-de-la-gestion-de-crise-via-les-reseaux-sociaux-etude-de-cas-volkswagen/> consulté le 23/01/2022 à 18h40.

² فضيحة فولكسفاغن... تهدد الاقتصاد في ألمانيا و تلوث البيئة في أمريكا، مقال متحصل عليه من موقع <https://www.annabaa.org/arabic/economicreports/3671>، تاريخ التصفح: 2022/01/21، على الساعة: 10:45.

المطلب الثالث: تداعيات الأزمة على شركة فولكسفاغن :

يمكن تلخيصها فيما يلي :

- دعوة الإتحاد الأوروبي الدول الأعضاء إلى إجراء تحقيقات على المستوى الوطني في هاته القضية.
- طلبت المفوضية الأوروبية من الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي إجراء التحقيقات اللازمة على المستوى الوطني بعد الكشف عن تضليل فولكسفاغن لاختبارات مكافحة التلوث. وأعلنت من خلال بيان لها أنها: « تدعو كل الدول الاعضاء الى إجراء التحقيقات اللازمة على المستوى الوطني وتقديم تقارير»، مؤكدة على: « عدم التسامح مع الغش وتطبيق تشريعات الإتحاد الاوروبي بشكل صارم».
- كما أعلن أكبر مصرف في شمال أوروبا وهو المصرف السويدي نورديا **Nordea** وقف تعامله بأسهم المجموعة. وقال رئيس إدارة الإستثمارات المسؤولة في المصرف ساسيا بيسليك أن: «هذا العمل أو عدم التحرك من قبل الادارة فضيحة».
- منع مدراء صناديق المجموعة من شراء أسهم أو سندات صادرة عن فولكسفاغن لمدة ستة أشهر.
- في فرنسا أكد مصدر من مكتب المدعي العام على فتح تحقيق مع الشركة بالفعل، تتحمل شركة فولكسفاغن الأعباء القانونية جميعها إذا تم إثبات أي تلاعب بالسيارات التابعة للشركة الموجودة علي أراضيها، حيث تقوم الجهات المختصة بفحص برمجة السيارات التي قامت بصناعتها الشركة لتحديد ما إذا كان هناك تلاعب بالفعل، على أن تتخذ الإجراءات اللازمة في حال التأكد من تلاعب الشركة الألمانية.
- إعلان جهة تنظيمية في جنوب أفريقيا أنها تحقق في السيارات التي أنتجتها فولكس فاغن محلياً لمعرفة ما إذا كان قد حدث فيها تلاعب في اختبارات الإنبعاث.
- إستقالة الرئيس التنفيذي مارتن فينتاركورن (Martin Vinterkorn) جراء توابع الأزمة.

المطلب الرابع: رد فعل شركة فولكسفاغن :

يمكن تلخيص أهم ما قامت به شركة فولكس فاغن بخصوص الأزمة، على النحو التالي:

- وفقاً لوكالة حماية البيئة، فإن شركة فولكسفاغن أكدت قبل سنة من اندلاع الفضيحة، على أن التناقضات كانت مجرد خلل فني. لتعترف الشركة بعد مواجهتها بالأدلة بأنها تلاعبت باختبارات انبعاثات السيارة.
 - لكن ما يمكن أن تلام عليه الشركة هو أنّ نشاطها الاتصالي على شبكتها الاجتماعية اقتصر آنذاك على فعاليات معرض السيارات الذي نظّم في نفس الوقت في فرانكفورت (ألمانيا). بينما الهاشتاغ **#Dieselgate**، كان لديه الوقت الكافي للانتشار على الويب.
 - الرئيس التنفيذي لشركة فولكسفاغن لم يقدم اعتذاره للرأي العام إلاّ في يوم 20/09/2015، والذي تم تداوله على الموقع الرسمي والصفحات وعبر مواقع التواصل الاجتماعي. هذا الإعتذار جاء بعد فترة أُعتبرت جد طويلة في عصر الإنترنت و شبكات التواصل.
- الاعترافات كان لها تأثير كبير بما يكفي ليتم وصفها بالأزمة الكبرى في تاريخ العلامة الألمانية، حيث في غضون أسابيع فقط فقدت الشركة ثلث القيمة السوقية لأسهمها. بل إنها شككت في موثوقية الإختبارات الأوروبية لانبعاثات الغاز الملوثة، وإثارة مسألة تأثير اللوبيات على البرلمانين الأوروبيين، كل هذا زاد من تفاقم الأزمة.
- من الجانب الاقتصادي، الاستراتيجية التي اتبعتها الشركة كانت إعادة هيكلة مجلس الإدارة.
 - أما من جانب استراتيجيتها الاتصالية، فقد أظهرت شفافية كاملة بطلبها لتحقيق خارجي، يمكنها من الاطلاع و الاحتفاظ بقائمة وحجم المركبات المتأثرة. في انتظار إعلانها عن خطة عمل لاستدعائها من أجل رفع مستوى المعايير اللازمة.
 - في مرحلة ثانية، قامت العلامة الألمانية أيضا بنشر صور على مواقع التواصل الاجتماعي لموظفيها تبين مدى تفانيهم في العمل، وهذا ما قابله نوع من السخرية من قبل عديد الأطراف. كما أطلقت في شهر مارس 2016 هاشتاغ بعنوان: **#Vwetmoi**، تدعو من خلالها زبائنها مشاركة صورهم الشخصية مع سيارتهم.
 - كما قامت الشركة بالإعلان عن حملة استثمارية في مجال البحث والتطوير في مجال السيارات الكهربائية.

- بعد اعترافات الشركة بهاته الفضيحة تعهدت بفعل ما يلزم مع الحكومة وجمهورها وزبائنها وموظفيها. وأكدت المجموعة الألمانية العملاقة بأن 11 مليوناً من سياراتها في العالم مزودة ببرنامج معلوماتي لتضليل اختبارات مراقبة التلوث.

من جانبه، قال رئيس مجلس إدارة فولكسفاغن في أمريكا، مايكل هورن أن: «شركتنا كانت غير نزيهة مع الوكالة الأمريكية لحماية البيئة ونظيرتها في كاليفورنيا ومعكم جميعاً». ووعد بالتعاون وفعل ما يلزم مع الحكومة والجمهور وزبائننا وموظفينا، والأهم من كل ذلك مع مانحي الامتياز.

وقالت فولكسفاغن، الشركة الأم للسيارات التي تحمل الاسم نفسه إلى جانب أودي وسكودا وسيات وبورش، في بيان لها بحسب رويترز أن: «تحقيقات داخلية كشفت أن البرنامج المعني موجود في آليات أخرى مزودة بمحركات تعمل بالديزل من إنتاج المجموعة».

- بعد الاتهامات التي واجهتها الشركة، تم إرسال خطاب موقع من قبل توماس ستيج Thomas Stig، والذي يعتبر المتحدث السابق باسم الحكومة ومدير مجموعة Pressure المدافعة عن مصالح فولكسفاغن، أرسل إلى أعضاء البرلمان الألماني تُقر فيه الشركة بحدوث الواقعة، وأنها قامت بتزويد ثمانية (08) ملايين سيارة ببرنامج لتضليل اختبارات انبعاثات الديزل بالاتحاد الأوروبي، وأنّ التحايل يشمل سيارات بمحركات سعتها 1.2 لتر و 1.6 لتر و 2.0 لتر. واعتذر كاتب الرسالة عن تلك المخالفات التي ارتكبتها أفراد قليلون، كما تعهد من خلال الرسالة بتوضيح الأمور¹.

* حوصلة واستنتاج:

تجدر الإشارة إلى أنه و بعد مضي مدة من انتشار الفضيحة، و رغم كل ما قيل إلا أنّ شركة فولكسفاغن لا تزال محافظة على مكانتها في السوق العالمية للسيارات. فأكبر تأثير للأزمة على الشركة، كان على الصعيد المالي، حيث أُجبرت فولكسفاغن على دفع غرامات مالية معتبرة مع بداية 2017 لوضع حد لهاته الفضيحة.

¹Lise-Nari Saignavongs: « *Analyse de la gestion de crise via les réseaux sociaux (étude de cas : Volkswagen)* », influenceurs du web tiré du site <https://influenceursduweb.org/analyse-de-la-gestion-de-crise-via-les-reseaux-sociaux-etude-de-cas-volkswagen/> consulté le 23/01/2022 à 19h45.

من الناحية العملية ما يمكن أن نَعيب و ننتقد عليه شركة فولكسفاغن، هو عدم تفاعلها الفوري مع الأحداث، و انتظارها ليومين كاملين قبل الانطلاق في حملتها الاتصالية حول القضية. و كذا انتظار خمسة أيام كاملة قبل بداية تفاعلها على مواقع التواصل الاجتماعي.

المبحث الثالث: دراسة حالة شركة كوكا كولا للمشروبات:

حجم الشركة أو قوتها، لا يعني أنّها في منأى عن الأزمات، فرغم تفوقها في مجال الاتصال، إلا أنّها قد تواجه أزمة اتصالية غير متوقعة، وهو ما حصل فعلا لشركة كوكا كولا سنة 1999. سنعرض تفاصيلها فيما يلي.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة كوكا كولا

نقدم فيما يلي تعريفا عاما للمؤسسة، و نبذة تاريخية عن مسارها.

أولا: تعريف شركة كوكا كولا

هي العلامة التجارية لأشهر شركة لبيع المشروبات الغازية حول العالم، تأسست عام 1892 و تمتلك حوالي 2800 منتج في حوالي 200 دولة، وتعد كوكا كولا من أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

حيث نلخص أهم الأرقام المتعلقة بالشركة، والخاصة بسنة 2020، فيما يلي²:

- عدد العمال: 86000 عامل.
- رقم الأعمال: 33,01 مليار دولار. 2020
- الربح الصافي: 7,74 مليار دولار.

ثانيا: نقاط قوة شركة كوكا كولا :

يمكن القول أنّ الهدف الرئيسي لشركة كوكا كولا يتمثل أساسا في سعيها للاستفادة من أصول الشركة و المتمثلة أساسا في: قوتها المالية، علامتها التجارية، نظام توزيعها المتفوق، انتشارها في الأسواق العالمية، و الالتزام الصارم للشركاء مع الإدارة بالتطوير والتحديث لتكون أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل، وتحقيق زيادة في النمو يسمح لها بحصد الأرباح باستمرار للشركة³.

¹ Site officiel de la marque ; <https://www.coca-cola.com/>; consulté le 30/01/2022 à 13h45.

² Idem.

³ مجد سلامي «نتائج تحليل SWOT لشركة كوكا كولا» متحصل عليه من موقع <https://tjaratuna.com/> تم الإطلاع عليه بتاريخ

2022/01/21 على الساعة 10:10

و يمكن تلخيص أهم نقاط قوة شركة كوكا كولا فيما يلي :

1. **قوة العلامة التجارية:** حيث تعد العلامة الأكثر شهرة عالمياً للمشروبات، والأكثر مبيعاً في السوق العالمية.
2. **العلامة التجارية الرائدة في سوق المشروبات غير الكحولية من ناحية الاستهلاك:** حيث يصل حجم استهلاكها حوالي 1.9 مليار عبوة يومياً (من إجمالي 60 مليار يتم تناولها يومياً في العالم)، و تتفوق على منافسيها بعدة عوامل وهي :
 - انخفاض سعر تكلفة المنتج مقارنة مع الطلب المتزايد.
 - تسويق عبقرى لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين.
 - القوة المالية المعتبرة.
 - إمكانية الوصول الى كل دول العالم.
3. **كوكاكولا علامة تجارية عالمية:** حيث تباع منتجاتها المتمثلة في 500 نوع من المشروبات في 200 دولة في العالم.
4. **الولاء الكبير للزبائن:** يرتبط الزبائن عاطفياً مع العلامة التجارية لمشروبات كوكاكولا، مع اقتناعهم بعدم وجود بديل لهذا المشروب، و الذي يربطونه بمشاعر السعادة لديهم.
5. **تم إدراج كوكاكولا ضمن أفضل ثلاث علامات تجارية عالمية في التصنيف السنوي لشركة Interbrand،** وتقدر قيمة علامتها التجارية بحوالي 79.96 مليار دولار أمريكي، وقد تمكنت من الحفاظ على أعلى قيمة لعلامتها التجارية لسنوات عديدة.
6. **تتمتع هاته العلامة التجارية بحصة رائدة في السوق،** وتحتل قيمة سوقية أكبر من قيمة منافستها بيبسي في سوق المشروبات غير الكحولية .
7. **شبكة توزيع قوية ومحترفة:** تعتبر شبكة التوزيع الأكثر كفاءة والأكثر انتشاراً في جميع أنحاء العالم، بسبب الطلب الكبير في السوق على مشروباتها، و بفضل شبكة التوزيع الفعالة الخاصة بها، تمكنت شركة كوكاكولا من احتلال مكانة كبيرة في السوق.
8. **عمليات الاستحواذ الذكية:** استحوذت شركة كوكاكولا عام 2016 على أكبر علامة تجارية للمشروبات تعتمد على فول الصويا، والمسماة AdeS في أمريكا اللاتينية بهدف توسيع نفوذها و توسيع إنتاجها بزيادة مشروبات فول الصويا إلى قوائمها.

9. عائد استثماري جيد: حققت شركة كوكاكولا نجاحًا نسبيًا في تنفيذ مشاريع جديدة، وحققت عوائد جيدة من خلال تحقيق العديد من مصادر الدخل الجديدة.

10. موردون موثوقون: تمتلك شركة كوكاكولا قاعدة قوية من الموردين للمواد الأولية، وقد أتاح ذلك للشركة خلق نوع من الازدحام والمنافسة فيما يتعلق بسلسلة التوريد.

لكن ورغم كل نقاط القوة التي ذكرناها، إلا أنّ شركة كوكا كولا واجهت أزمة غير متوقعة سنة 1999، كادت أن تؤثر على صورتها.

المطلب الثاني: تفاصيل أزمة شركة كوكا كولا :

في 15 جوان 1999 اضطر رئيس الوزراء البلجيكي السابق «جان لوك ديهانين» للاستقالة من منصبه بعد أن مي تحالفه الانتخابي بهزيمة مذلة قبل ذلك التاريخ بثلاثة أيام. كان السبب الرئيسي وراء تلك الهزيمة الانتخابية هي حالة الذعر التي أصابت الشعب البلجيكي عقب اعتراف الحكومة بأن جزءاً كبيراً من الثروة الحيوانية للبلاد تم إطعامه أعلافاً ملوثة بمادة الديوكسين (Dioxin)، وهي إحدى أخطر المواد الكيميائية على الإنسان.

تسبب هذا الاعتراف في اندلاع أزمة غذائية في البلاد عقب عزوف الناس عن شراء منتجات اللحوم و الألبان، و حتى تلك التي أكدت الحكومة أنها آمنة ورفضت سحبها من الأسواق، وفي الوقت نفسه علقت أغلب بلدان العالم وارداتها الغذائية من بلجيكا.

في وسط هاته الأجواء المشحونة بقلق شديد من قبل البلجيكين تجاه السلامة الغذائية، وقعت أزمة غير متوقعة لشركة المشروبات الغازية "كوكاكولا" في بلجيكا هددت وجودها في البلاد، حيث وجدت الشركة الأمريكية نفسها فجأة في مرمى نيران الرأي العام البلجيكي الذي كان وقتها شديد الحساسية ضد أي شيء من شأنه تهديد سلامة الغذاء. من خلال ما يلي سنحاول التعرف أكثر على هاته الأزمة و كيف كان رد فعل الشركة الأمريكية¹:

- بعد أيام فقط من سقوط حكومة «ديهانين»، خرجت عدة تقارير تشير إلى إصابة عدد من أطفال المدارس في بلجيكا بوعكة صحية، نقلوا على إثرها إلى المستشفيات، وذلك عقب تناولهم مشروبات كوكاكولا. في البداية نفت كوكاكولا أن يكون لمنتجاتها علاقة بالأمر، رغم تأكيد عدد كبير من

¹ <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1406541> Consulté le 21/01/2022 à 8h00.

المستهلكين على أنهم لاحظوا تغيير في رائحة المنتج، ولكن الحكومة البلجيكية التي وجدت نفسها تحت ضغوطات شعبية، أصدرت بياناً حدّرت فيه المواطنين من تناول منتجات كوكاكولا التي تم سحبها من المتاجر في جميع أنحاء البلاد.

- لم يمض وقت طويل قبل أن تقوم كل من ألمانيا وفرنسا وهولندا هي الأخرى بحظر منتجات كوكاكولا، وذلك بعد أن تمّ الإبلاغ عن إصابة نحو 200 شخص بالغثيان والصداع وآلام المعدة، ولكن حتى تلك اللحظة كانت كوكاكولا لا تزال مُصدّرة على أنه من غير المحتمل أن تكون منتجاتها هي السبب، ولكنها رغم ذلك واصلت التحقيق داخلياً في الأمر. تبع ذلك العديد من القضايا البارزة، مثل حالة سائق الشاحنة الذي أصيب بوعكة صحية ثم انتشرت موجة من الذعر¹.

المطلب الثالث: الإجراءات والتدابير المتخذة، وتداعيات الأزمة على شركة كوكا كولا:

يمكن تلخيص أهم الإجراءات المتخذة فيما يلي:

- تم تعيين مجموعة من الأطباء من قبل وكالة الاتصالات التابعة لقسم الاتصال في شركة كوكا كولا، حيث تم تكليفهم بمهمة تلقي المكالمات من أجل إجراء التشخيصات على المستهلكين الذين لديهم شكوك حول إصابتهم، و لكن لم تكن هناك أي حالة تسمم أو وعكة حقيقية.
- تم دراسة عدّة احتمالات قد تفسر ما يحدث، مثلاً: وجود الفينول الخماسي الكلور، وإستخدام ثاني أكسيد الكربون المعيب، والورنيش السام عند ملامسته للمشروب. لكن كل هاته الفرضيات تم استبعادها تدريجياً.
- بعد فترة قصيرة، اكتشفت الشركة أن العامل المشترك بين جميع المصابين هو أنهم جميعاً تناولوا مشروبات تمت تعبئتها في مصنعي كوكاكولا في أنتروب البلجيكية ودونكيرك الفرنسية، واتضح أنّ مسؤولي مصنع أنتروب لم يقوموا بإجراء اختبارات الجودة المطلوبة لكميات كبيرة من ثاني أكسيد الكربون المستخدم في تصنيع المشروبات الغازية. أما في مصنع دونكيرك، فقد اتضح أن عدداً من الصناديق الخشبية المستخدمة في تعبئة زجاجات المشروبات الغازية كانت ملوثة بمبيدات الفطريات التي انتقلت إلى أسطح زجاجات المشروب، ومنه إلى أيدي المستهلكين.

¹ Bryan Phan van Xuan : « Enjeux de la gestion de crise Comment optimiser les performances d'une entreprise ? », Mémoire de MBA / MEMSE de l'École de Commerce de Lyon. 2014-2015

- لكن و رغم كل هذا لم يصدر أي رد فعل من الشركة، ففي الوقت الذي كانت أسهم الشركة تنهار في السوق لم تكلف نفسها عناء إصدار و لو بيان أو تصريح إعلامي.
- بالعكس فقد قدمت كوكاكولا للرأي العام دراسة أشارت فيها إلى أنه من غير المحتمل أن هذه المشاكل هي المسبب الرئيسي للأعراض التي عانى منها المصابون، موضحين أن حجم الملوثات التي أصابت كميات من مشروباتها الغازية ضئيل جداً وأضعف كثيراً من أن يتسبب في مرض أحد. ولم تأبه إدارة كوكاكولا بالأزمة وتداعياتها في البداية، خصوصاً أن البلدان المتأثرة لا تشكل سوى 2% من مبيعاتها العالمية، ولكن التغطية الإعلامية للحدث التي كان يزداد نطاقها مع مرور الوقت أضرت كثيراً بالعلامة التجارية العالمية للشركة، وهو ما دفع الإدارة لاحقاً إلى محاولة احتواء الأمر بأي ثمن.
- في 22 جوان 1999، أصدر رئيس مجلس إدارة كوكاكولا ورئيسها التنفيذي «دوجلاس إيفستر» بياناً نُشر في جميع الصحف البلجيكية، اعتذر فيه للشعب البلجيكي عن الأعراض التي أصابت عدداً من الناس؛ نتيجة تناول مشروبات كوكاكولا قبل أن يعد بعدم تكرارها وفتح تحقيق في الأمر.
- ورغم ذلك ظل الغضب مسيطراً على المسؤولين والمستهلكين البلجيكين، بسبب مماثلة إدارة كوكاكولا وتأخرها في إعلان مسؤوليتها عما حدث، بالإضافة إلى عدم حضور رئيس الشركة إلى بلجيكا إلا بعد أسبوعين من اندلاع الأزمة، وهو ما ترك انطباعاً لدى الجمهور بأن الشركة متهاونة ولا تأبه كثيراً بهم.¹
- بعد نحو أسبوعين من اندلاع الأزمة، سافر رئيس مجلس إدارة كوكاكولا أخيراً إلى بلجيكا ليحتمع مع الحكومة التي وضعت قيوداً صارمة على إجراءات النظافة بمصانع كوكاكولا، وهو ما وافقت عليه الشركة الأمريكية ليتم السماح لها باستئناف أنشطتها الإنتاجية في البلاد في غضون عدة أسابيع.
- خفت حدة الأزمة قليلاً بعد ذلك الاجتماع، غير أن التسيير السيئ للأمر من البداية كان قد ألحق بالفعل أضراراً كبيرة بالشركة، تمثلت في اضطرار كوكاكولا لسحب نحو 17 مليون صندوق من السوق الأوروبي فقط، في عملية كلفت الشركة نحو 103 مليون دولار.
- في ديسمبر 1999 أعلن مجلس إدارة كوكاكولا قبوله استقالة «إيفستر» من منصبه كرئيس مجلس إدارة وكرييس تنفيذي للشركة، وعلى الرغم من أنه لا الشركة ولا "إيفستر" أفصحا عن سبب الاستقالة إلا أن الكثير من المراقبين أشاروا إلى أزمة بلجيكا باعتبارها أحد الأسباب الرئيسية وراء هذه الخطوة؛ لأنه إلى جانب الخسارة المالية المباشرة، دمرت الأزمة سمعة الشركة وهو ما تطلب إنفاق الكثير من الأموال لترميم ما تبقى منها.

¹ <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1406541> Consulté le 21/01/2022 à 8h00.

حوصلة و استنتاج :

المشكلة الأكبر التي واجهت الشركة هي أن طريقة إدارتها وتعاملها مع الأزمة -وليس الأزمة نفسها- جعلها تبدو كشركة متعجرفة و متعالية، وهو ما أثار غضب المسؤولين والمستهلكين بشكل واضح. فالأزمة في البداية لم تكن أكثر من خلل تشغيلي صغير، كان من الممكن جداً احتواؤه والسيطرة على تداعياته، لو اعترفت به الشركة منذ البداية وتحملت مسؤوليتها من أول لحظة.

حتى لو كانت الشركة صادقة فعلاً في ادعاءاتها، بأنه لا دخل لمنتجاتها بالأمراض التي أصابت المئات من البلجيكيين، فلم يكن من الذكاء أبداً تجاهل السياق الزمني الذي وقعت فيه الحادثة، فليسوء حظ كوكاكولا وقعت الأزمة في وقت كانت فيه سلامة الغذاء هي الهاجس المسيطر على عقول البلجيكيين، ولذلك كان على إدارة الشركة الانتباه جيداً لمخاوف البلجيكيين حتى لو كان مبالغاً فيها إلى حد كبير.

توضح هذه الحالة العواقب الكبيرة التي يمكن أن تحدثها أزمة ما، حتى على شركة ذات شهرة عالمية. على الرغم من أن لديها قوة اتصال وإشهار هائلة، إلا أن غياب الاتصال في لحظة معينة وضع الشركة في موقف صعب، جعلها مطالبة بشدة باستعادة ثقة زبائنها.

المبحث الرابع: دراسة حالة شركة هواوي Huawei

قد تختلف الأزمات من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف ردود الأفعال كذلك، وهو ما سنلاحظه في دراسة حالة شركة هواوي من خلال الأزمة التي واجهتها.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة هواوي

تأسست الشركة في سنة 1987 من قبل رن زونغفاي Rhen Zhengfei ، يقع مقرها الرئيسي في مدينة شانزان الصينية، حيث كان نشاطها في البداية مرتكزا على تصنيع لوحات ومقاسم الهاتف، لتتطور أعمالها بعد ذلك، وتتفوق في مجال توفير شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية لمعاملتي الهاتف، كما أنها توفر المعدات والبرمجيات والخدمات لشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية وشبكات الكمبيوتر الخاصة بالشركات، إضافة لتصنيع أجهزة الاتصالات للسوق الاستهلاكية. ولديها 21 معهد للبحث والتطوير في جميع أنحاء العالم.¹ تعود تسمية الشركة والعلامة باسم **Huawei** إلى كونها تمثل الترجمة الصينية لعبارة : عمل رائع أو التميز الصيني. وحسب آخر إحصائيات متاحة والخاصة بسنة 2020، يمكن تقديم أهم الأرقام فيما يلي:²

- رقم الأعمال: 111,1 مليار أورو

- حجم الأرباح الصافي: 08,1 مليار أورو.

في حين بلغ رقم أعمالها سنة 2021 حوالي: 88,32 مليار أورو.³

و تضم شركة هواوي كل من العلامات التالية: هواوي، هاي سيليكون، هونور.

المطلب الثاني: تفاصيل الأزمة التي واجهتها شركة هواوي

بالرغم من نجاح الشركة على الصعيد الدولي، فقد واجهت هواوي صعوبات في بعض الأسواق، وذلك بسبب ادعاءات بمخاطر الأمن السيبراني - وهي ادعاءات غير مثبتة من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية - تفيد بأن

¹ <https://www.huawei.com/fr/corporate-information> ; Consulté le 19/01/2022 à 6h37.

² Idem.

³ <https://www.agencececofin.com/> ; consulté le 19/01/2022 à 9H25.

معدات البنية التحتية لشركة هواوي قد تعطي الحكومة الصينية القدرة على المراقبة. خاصةً مع تطور شبكات الجيل الخامس 5G اللاسلكية.

أولاً: قراءة أولية لبوادر الأزمة:

ويمكن تلخيص تفاصيل الأزمة فيما يلي:

- الولايات المتحدة الأمريكية و حلفائها يقدمون دعوات لمنع استخدام منتجات هواوي أو نظيرتها للاتصالات الصينية زي تي إي ZTE¹. لكن شركة هواوي أكدت أنّ منتجاتها لا تشكل أي خطر على الأمن السيبراني، أكثر من الخطر الموجود ضمن منتجات أي مُصنِّعٍ آخر، وأنه لا أي يوجد دليل على المزاعم الأمريكية. وانسحبت شركة هواوي من السوق الأمريكي في عام 2018، بعد أن أثرت المخاوف التي أثارها إدارة ترامب على تسويق منتجاتها هناك.
- هواوي، التي تعد واحدة من أكبر مزودي خدمات الاتصالات في العالم و الثانية عالمياً في سوق الهواتف الذكية، في مرمى نيران العديد من البلدان، بما في ذلك الولايات المتحدة، بسبب صلتها المزعومة مع الحكومة الصينية. فمنذ 19 ماي 2019، اشتعلت الحرب بين هواوي والولايات المتحدة، بعد مرسوم صادر عن الرئيس دونالد ترامب، حيث صنف البيت الأبيض الشركة الصينية على لائحة سوداء². إذ لا يحق لأي شركة أمريكية التعاون مع هواوي. وبالتالي لم يعد بإمكان قوقل (Google) - كمجموعة أمريكية- المصادقة على الهواتف الذكية لهواوي الحاملة للوحات الإلكترونية التي تعمل بنظام أندرويد (Android).
- تتبلور قضية هواوي في التوترات القائمة بالفعل بين واشنطن وبكين، اللتان تتنافسان عن بعد من أجل التفوق الاقتصادي والتكنولوجي. إنها حرب نفوذ حقيقية غرقت فيها العلامة التجارية الصينية. حيث تدعي الولايات المتحدة الأمريكية أنّ البنية التحتية للاتصالات لشركة هواوي هي أداة تجسس للحكومة

¹ <https://www.huawei.com/fr/corporate-information> Consulté le 19/01/2022 à 6h37.

² Fafard, Z. (2021, 04 13). *Huawei sous embargo*: <https://www.cnetfrance.fr/news/huawei-sous-embargo-les-principales-dates-de-la-controverse-39880841.htm> Consulté le 19/01/2022 à 6h48.

الصينية. ومع ذلك، لم يتم إثبات هاته الشكوك بأدلة صريحة و حقيقية. حيث وفي هذا الصدد، حاولت واشنطن بدورها إقناع حلفائها بحظر البنية التحتية لشركة هواوي¹.

ثانيا: كرونولوجيا الأزمة

لفهم هاته القضية المتشابكة، سنحاول فيما يلي تقديم التسلسل الزمني لبدايات الأزمة²:

1. من فيفري إلى ديسمبر 2018 : تتلخص أهم الوقائع فيما يلي :
 - تحذير مكتب التحقيقات الفدرالي FBI من شراء هواتف هواوي و ز تي أي (ZTE)،
 - البنتاغون الأمريكي يحظر بيع هواتف هواوي و ز تي أي (ZTE) في القواعد العسكرية الأمريكية.
 - الشركة البريطانية للاتصالات BT تعلن أنها ستزيل معدات Huawei من شبكة الجيل الرابع بحلول عام 2021 ، ولن تستخدمها لشبكة الجيل الخامس المستقبلية.
 - اعتقال المدير المالي لشركة هواوي في كندا، بناءً على طلب الولايات المتحدة.
2. من جانفي إلى ديسمبر 2019 : تتلخص أهم الأحداث فيما يلي:
 - الولايات المتحدة تكشف عن صدور 23 تهمة ضد شركة هواوي، بتهمة السرقة والاحتيال المزعومة لأسرار تجارية.
 - المفوضية الأوروبية والمملكة المتحدة تقرران عدم حظر هواوي من سوق الجيل الخامس.
 - مجلس النواب الأمريكي يُقر قانونًا يمنع الحكومة من شراء أجهزة اتصالات من شركة هواوي.
3. من جانفي إلى ديسمبر 2020 : تتلخص أهم الوقائع فيما يلي:
 - المملكة المتحدة ثم يليه الاتحاد الأوروبي، يرخصون استخدام معدات الجيل الخامس لهواوي، ولكن ليس في الشبكات الأساسية.
 - تمديد المرسوم الأمريكي الصادر ضد شركة هواوي لسنة أخرى.

¹Belkaab, Omar. (2020, 05 19). *Huawei toutes les réponses à vos questions* trouvé sur le site : <https://www.google.com/search?q=https%3A%2F%2Fwww.frandroid.com> consulté le 19/01/2022 à 7h00.

²<https://www.cnetfrance.fr/news/huawei--embargo-les-principales-dates-de-la-controverse-39880841.htm> consulté le 19/01/2022 à 7h15

- حرمان هواوي من مشاريع الجيل الخامس في المملكة المتحدة، إضافة لتخلي شركة أورونج Orange عن شركة هواوي في أوروبا.
- توقف إنتاج رقائق HiSilicon.
- عقد مؤتمر افتراضي للشركة المصنعة الصينية، يكشف على إصدارها للمنتجات التالية : هاتف Mate 40 Pro ، وسماعة بلوتوث ، سماعات تقليص الضوضاء FreeBuds Studio.

4. من فيفري إلى أبريل 2021: تتلخص أهم الأحداث فيما يلي:

- أضفت هواوي الطابع الرسمي على هاتفها الذكي Mate X2 والذي سيستفيد من خدمات HarmonyOS 2.0.
- حاولت هواوي فرض رسوم على صانعي الهواتف الذكية مقابل استخدامهم لتقنية الجيل الخامس في سعيها للحصول على مصادر دخل جديدة.
- أعلنت شركة هواوي عن زيادة حجم أعمالها في عام 2020 ولكن في الصين فقط.

* بعد هذا التسلسل الزمني للأحداث، يمكن القول أنّ الأزمة لم تنطلق من فرض الحظر الأمريكي على هواوي في ماي 2019، بل بدأت قبل ذلك بعام أو عام ونصف¹. فلم تنفجر التوترات بين الصين والولايات المتحدة فجأة، لكنها ازدادت حدّة تدريجياً في المجال الاقتصادي وفي مجال التجسس. لذلك يمكننا القول أنّ شركة هواوي كان لديها متسع من الوقت للاستعداد للتعامل مع هاته الأزمة.²

ثالثاً: تداعيات الأزمة :

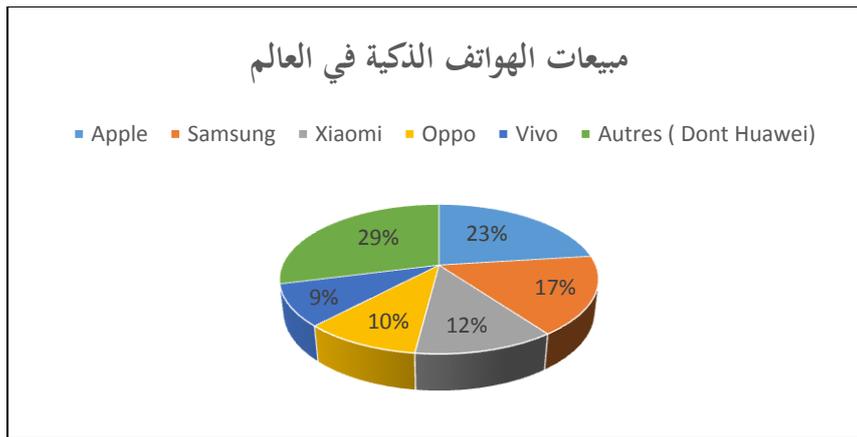
قدمت هواوي معلوماتها المالية لعام 2020. وكان هذا التقرير جد منتظر بعد عام من العقوبات الأمريكية. حيث بلغت إيرادات هواوي حوالي 111,1 مليار يورو في عام 2020 ، بزيادة قدرها 3.8% مقارنة بعام 2019.

¹Damardji, Nazim. (2019, 10 06). La gestion de crise un cas fascinant et complexe: https://www.frandroid.com/culture-tech/628579_la-gestion-de-crise-un-cas-fascinant-et-complexe Consulté le 19/01/2022 à 7h40.

² Kesso, Diallo. (2019). Huawei : Chronologie d'une crise <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/huawei-chronologie-d-une-crise-entre-la-chine-et-les-etats-unis-20190521> Consulté le 19/01/2022 à 7h45.

- في السوق المحلي، شهدت هواوي زيادة في الإيرادات بنسبة 15.4% مع ما يقرب من 77 مليار دولار في الإيرادات.
 - في جميع مناطق العالم الأخرى، انخفضت المبيعات، خاصة في أمريكا، حيث شهدت هواوي انخفاضًا في إيراداتها بنسبة 24.5%.
 - بينما في أوروبا و الشرق الأوسط و إفريقيا، انخفضت الإيرادات بنسبة 12.2%. وفقًا لتقرير مؤسسة البيانات الدولية **IDC** ، تم تجاوز هواوي من طرف شركتي شاومي و أوبو (**Oppo و Xiaomi**).
- يوضح الرسم البياني الموالي وضع هواوي مقارنة برؤاد السوق خلال الربع الأخير من عام 2020.

الشكل رقم (3-2) : تطور مبيعات الهواتف الذكية في العالم خلال الفصل الرابع من سنة 2020



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات <https://www.idc.com/> الذي تم تصفحه بتاريخ 2022/01/19 على الساعة 9h05

يمكننا القول أن هواوي لم تبع ما يكفي من الهواتف الذكية لتحتل المراتب الأولى مع الشركات المصنعة الرئيسية. لسوء الحظ، حتى مع تولي جو بايدن رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية خلفا لدونالد ترامب، لا يوجد ما يشير إلى أي تغيير من الإدارة الجديدة لتخفيف القيود التي وضعها الرئيس السابق على شركة هواوي.

رابعاً: إدارة الأزمة من طرف هواوي :

ننتقل لتقدم الإجراءات التي وضعتها الشركة للتعامل مع هاته الأزمة غير المسبوقة. إذ يجب أن لا ننسى أن الغرض من الاتصال أثناء الأزمات هو طمأنة المستثمرين وكذلك المستهلكين. أما في حالة هواوي فمن الضروري أيضاً طمأنة الدول. لأن أدنى تحرك لهواوي سيكون له تأثير على العلاقات بين الولايات المتحدة والصين.

كما ذكرنا سابقاً، ازدادت حدة التوترات بين الصين والولايات المتحدة تدريجياً على الصعيد الاقتصادي والتجسس بحيث لم تنفجر فجأة، الأمر الذي أتاح لشركة هواوي وقتاً للاستعداد¹. لذلك فإن هذا النوع من القضايا ذات الأبعاد الجيوسياسية يعقد بشكل كبير معادلة إدارة الأزمة. لهذا تجدر الإشارة إلى أن هواوي لم يكن بإمكانها التصرف بحرية.

شركة هواوي وزن كبير في الصين ، إذ أنها تمثل أحد رموز البرنامج السياسي **صنع في الصين 2025 (Made in China 2025)** الذي وضعه الرئيس **Xi Jinping**. لأنه سيسمح للصين بالسيطرة على قطاعات التكنولوجيا وبالتالي ربط الصناعة الصينية بالابتكار بدلاً من اللحاق بالركب التكنولوجي².

أول رد فعل رسمي لهواوي صبيحة إعلان الرئيس الأمريكي ترامب حظرها من خدماتها قوقل، فقد كان أول من تفاعل مع الحدث هو الفرع الألماني للشركة عن طريق بيان صحفي، تبعها الفرع الفرنسي الذي أصدر بياناً صحفياً مطابقاً للبيان الخاص بالقسم الألماني لموقع **Win Future** ، و الذي كان نصه كما يلي : « قدمت هواوي مساهمات كبيرة في تطوير أونديرويد ونموه حول العالم. بصفتنا أحد الشركاء الرئيسيين لأنديرويد على مستوى العالم، فقد عملنا عن كثب مع نظامهم الأساسي مفتوح المصدر **Open Source** لتطوير نظام بيئي يعود بالفائدة على المستخدمين والصناعة ... إلخ. »

تهدف هاته الاستجابة الأولية من هواوي قبل كل شيء إلى طمأنة مستخدمي هواتفها الذكية في جميع أنحاء العالم.

¹ Damarджи, Nazim. (2019, 10 06). **La gestion de crise un cas fascinant et complexe ; opcit.**

² Husson, Geoffrey (2019, 05 20). **Agissements de Huawei** https://www.frandroid.com/marques/huawei/595672_huawei-reagit-officiellement-a-son-bannissement-des-services-google Consulté le 20/01/2022 à 8h51.

بالرغم من هاته البيانات الصحفية، كان يُتَوَقَّع صدور ردود أفعال أكبر من قبل الشركة. و لكن على ما يبدو أن الشركة تريد الامتثال لقرار الدولة الأمريكية. تجدر الإشارة إلى أن هواوي قد طورت بالفعل نظام التشغيل الخاص بها، و لكن لا يبدو أنها جاهزة للتخلي تماما عن أندرويد¹.

في خضم كل هاته الاضطرابات، يجب التأكيد على أنّ تصرفات مؤسس هواوي **Ren Zhengfei** الذي ضاعف من خرجاته الإعلامية منذ بداية الأزمة، حيث لوحظ فيها تذبذب لتصريحاته من فترة لأخرى و تناقضها مع مواقف فرع المستهلكين في الشركة، هذا الفرع الذي أبدى دائماً رغبته في العمل مرة أخرى مع قوقل وجميع الشركاء الأمريكيين الآخرين.

حالياً، لا تتوافق العديد من تطبيقات أندرويد مع الهواتف الذكية الجديدة لهواوي التي تتطلب واجهات برمجة التطبيقات قوقل **API Google** من أجل التشغيل².

لكن يجب الإشارة أيضاً إلى أنّ العلامة التجارية قد وُقِّعت شراكة مع كبار المطورين. من بينها سناب شات و نتفليكس (**Snapchat et Netflix**)، اللذان سيستبدلان واجهات برمجة تطبيقات قوقل لتطبيقاتهما بواجهات برمجة هواوي عند استخدامها للهواتف الذكية للعلامة التجارية الصينية.

خامساً: تحليل سبراً آراء دراسة لأزمة شركة هواوي:

بعد تقديم أهم مراحل إدارة الأزمة من قبل شركة هواوي، سنحاول فيما يلي تقييم سبر آراء³ لمجموعة من المستهلكين حول وجهة نظرهم في إدارة الشركة لأزمته.

¹ Douay, H. e. (2016). *La Chine à l'heure des villes intelligentes*. Cairn, 89-102

² Lellouche, N. (2020, 01 25). *01 Net*. Récupéré le 20/01/2022 à 9h30 sur <https://www.01net.com/actualites/comment-huawei-prive-de-google-prepare-sa-contre-attaque/-en-coulisse-1846733.html>

³ Lafrenchcom. (2019, 02 01). *Retour sur la communication de crise de huawei*, <https://www.lafrenchcom.fr/> Consulté le 20/01/2022 à 10h41.

* الأسئلة المطروحة: يمكن تلخيصها وترتيبها وفق الجدول الموالي:

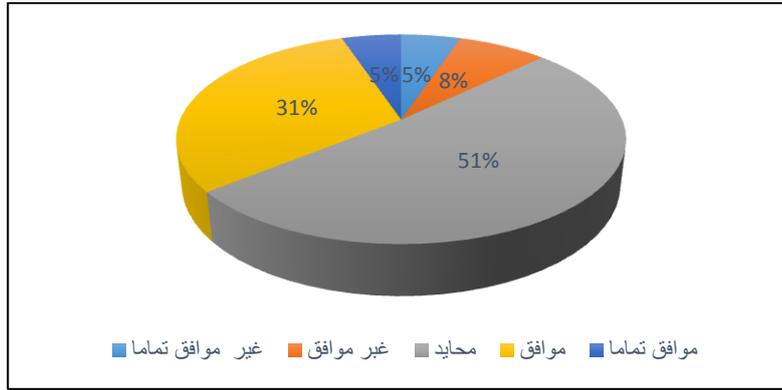
جدول رقم (3-1): ملخص أسئلة سير الآراء للدراسة المتعلقة بشركة هواوي

الأسئلة	تحليل الإجابة
هل أنتم على دراية بالأزمة التي مست شركة هواوي في 2019؟ كيف علمتم بما حدث؟	60.5% من أفراد العينة على علم بالأزمة الحالية. الوسيلة الأكثر انتشاراً هي وسائل الإعلام (73%) تليها مواقع التواصل الاجتماعي.
كيف استقبلتم الخبر؟	62% من المستجيبين تفاعلوا بشكل طبيعي بينما حاول 35% التأكد من الخبر.
هل تخوفتم من عدم صلاحية هاتفكم هواوي مستقبلاً؟	أجاب 65% بالنفي. في حين أن 56% لم يميلوا للتخلص من هواتفهم الذكية ، مما يثبت أن رأي المستهلك لم يتأثر بشدة.
هل اتخذت شركة هواوي أي إجراء بخصوص ما حصل؟	58% من المستجوبين لم يكونوا على دراية إذا كانت الشركة قد اتخذت أي إجراءات بخصوص هذه الأزمة.
كيف تعاملت شركة هواوي مع ما يحدث؟	50% من الآراء إيجابية نحو أن الاستراتيجية الإتصالية لهواوي كانت موفقة و التي أثبتت تحكّمها التام في الوضع.
هل تمكنت شركة هواوي من التعامل مع الأزمة؟	ما يقارب من 59% من الإجابات تتفق مع حقيقة أنه لا يمكننا تأكيد هذا الوضع ؛ بحكم أن الأزمة لا تزال قائمة.
هل تمكنت شركة هواوي من إقناعكم بأن الأزمة لا وجود لها أساساً؟	كانت الآراء متباينة ما بين أولئك الذين يعتقدون أن هواوي كانت قادرة على إقناعهم بطريقة ما (63%) وأولئك الذين لا يعتقدون ذلك (53%).
كيف تقيمون ما قامت به شركة هواوي لمواجهة الأزمة؟	أكثر من نصف المستجوبين كانوا محايدين حول ما إذا وفقت الشركة في التعامل مع الأزمة بينما 31% كانوا موافقون على أن الشركة تعاملت مع الأزمة باحترافية و وفقت في ذلك (الشكل رقم 3-3)

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة¹

¹ Lafrenchcom. (2019, 02 01). **Retour sur la communication de crise de huawei**, <https://www.lafrenchcom.fr/> Consulté le 20/01/2022 à 10h41.

الشكل رقم (3-3) : توزيع الإجابات حول تقييم إدارة الأزمة من طرف شركة هواوي



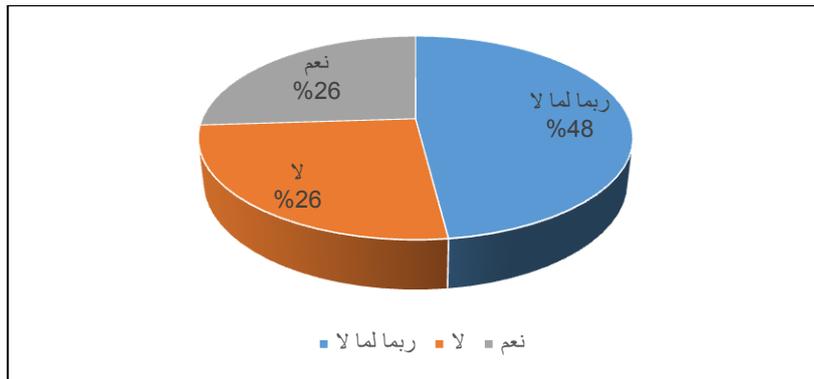
المصدر : تم إعداده من طرف الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة

فيما يخص باقي أسئلة الدراسة إرتأينا تقديمها في أشكال بيانية من أجل رؤية أفضل :

- هل تفكرون في اقتناء هاتف من علامة هواوي مستقبلاً؟

الأشخاص الذين أجابوا بـ "لا" يمثلون نسبة 26% بينما يمكن تصنيف بقية الإجابات في فئة الإجابات لصالح اقتناء هاتف ذكي من هواوي ؛ بنسبة 74% مع أغلبية للإقتراح (ربما، لما لا) بـ 48%. وهذا ما يؤكد أن الأزمة لم تؤثر على رأي المستجوبين ، طالما أنهم يفكرون في اقتناء هاتف ذكي من هذه الشركة التي تقوم بتسيير أزمة منذ عامين على الأقل. الشكل الموالي يعطي أكثر توضيحات.

الشكل رقم (3-4): توزيع الآراء حول إمكانية شراء هاتف ذكي من هواوي مستقبلاً

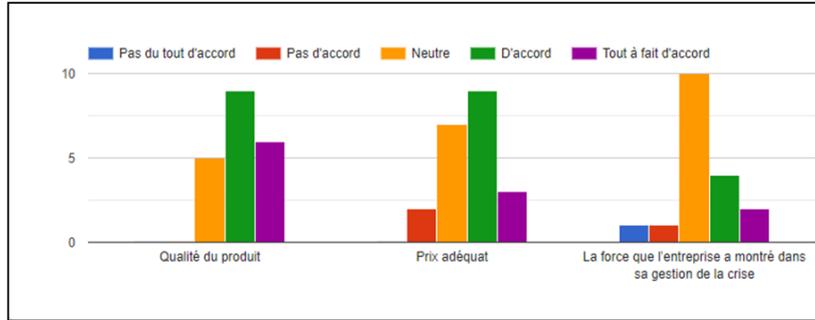


المصدر : تم إعداده من طرف الباحث بالإعتماد على نتائج الدراسة

- إذ نعم، لماذا؟ : جودة المنتجات/ السعر المناسب/ قوة الشركة التي أظهرتها في تسييرها للأزمة.

وفقًا للرسم البياني أدناه ، نرى أن 18 شخصًا يتفقون على حقيقة أن جودة المنتج بالإضافة إلى سعره المناسب تحفز على الشراء المحتمل. بينما الآراء محايدة بشأن حقيقة أن القوة التي أظهرتها الشركة في إدارة الأزمات هي حافز لهذا الاقتناء.

الشكل رقم (3-5): توزيع الآراء تجاه شراء هاتف ذكي هواوي.

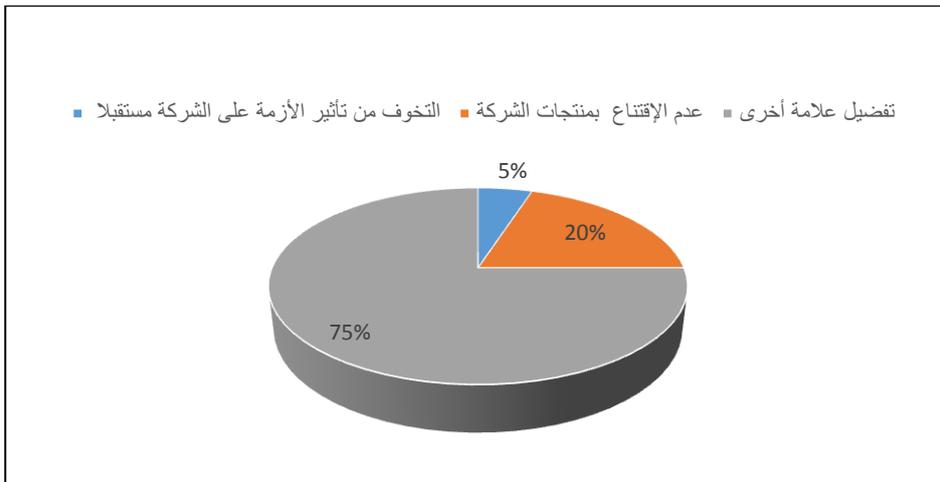


المصدر : تم إعداده من طرف الباحث بالإعتماد على نتائج الدراسة

- إذا لا، لماذا؟ : تفضيل علامة أخرى / عدم الإقتناع بمنتجات الشركة / التخوف من تأثير الأزمة على الشركة مستقبلا .

من خلال الشكل التالي نلاحظ أنه الأزمة ليست السبب الرئيس لعدم شراء هاتف هواوي ذكي وإنما تقتصر على خيارات شخصية.

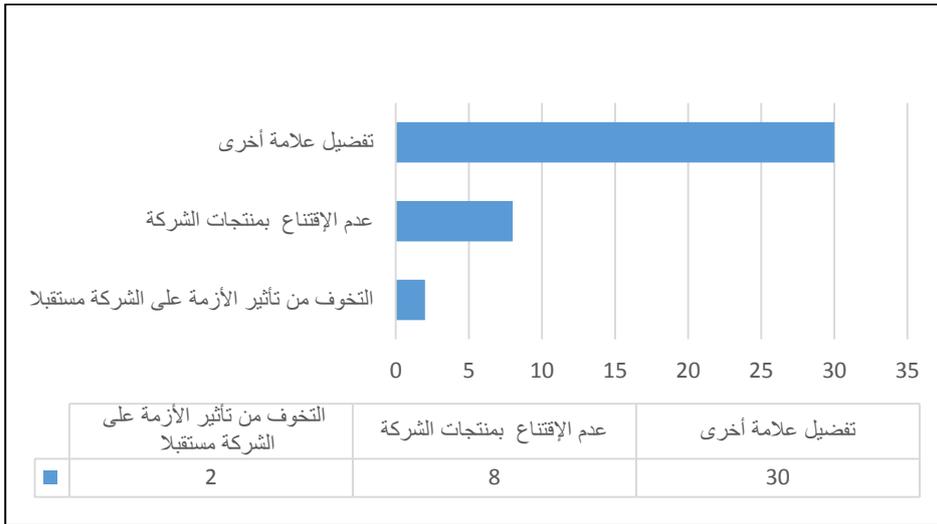
الشكل رقم (3-6) : توزيع أسباب عدم اقتناء هاتف ذكي لهواوي مستقبلا



المصدر : تم إعداده من طرف الباحث بالإعتماد على نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الرسم البياني الموالي أن الأغلبية تفضل علامة تجارية أخرى فقط وأن رأيهم لا يتأثر بأي حال من الأحوال بالأزمة التي تمر بها الشركة. تم تأكيد ذلك مرة أخرى من خلال عدد الردود على الاقتراح (التخوف من تأثير الأزمة على الشركة في المستقبل) مع إجابتين فقط.

الشكل رقم (3-7) : أسباب عدم اقتناء هاتف ذكي لهواوي مستقبلا



المصدر : تم إعداده من طرف الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة

حوصلة و استنتاج :

تمكنت شركة هواوي من التعامل مع هاته الأزمة بفضل استراتيجيتها الاتصالية الفعالة، خاصةً مع استمرارها في الحفاظ على مكانتها الجيدة في سوق الهواتف الذكية، رغم التراجع الذي شهدته أواخر سنة 2020. و ما يجب أن نشير له هو أنّ شركة هواوي تمكنت من طمأنة المستهلكين الذين اشتروا بالفعل أحد منتجاتها على المدى القصير. لكن في الوقت الحالي لا يمكننا أن نلومها على عدم قدرتها على تقديم معلومات محددة حول اتجاه هاته الأزمة.

يجب أن نشير إلى أن استراتيجية الاتصال في الأزمات تختلف باختلاف الثقافات. ففي الدول الغربية الشركات ملزمة على التواصل باستمرار مع زبائنهم لطمأنتهم، وهذا يدخل ضمن الثقافة التنظيمية للشركة¹، بينما في الصين فالرؤية مختلفة تمامًا، ففضية هواوي هي قضية وطنية وليست قضية شركة فقط.

¹ Namardji, Nazim. (2019, 10 06). **La gestion de crise un cas fascinant et complexe:**

https://www.frandroid.com/culture-tech/628579_la-gestion-de-crise-un-cas-fascinant-et-complexe Consulé le 19/01/2022 à 11h55.

من خلال ما سبق يمكن القول أن شركة هواوي تواجه تحديات كبيرة جدًا، بعد وقف غالبية الشركات التعامل معها آخرها شركة سوني، بسبب الحظر المفروض عليها من قبل الولايات المتحدة، وفي المقابل تسعى هواوي بكل قواها و بدعم من الحكومة الصينية والشعب الصيني من أجل البقاء (ونعلم جميعًا لولا الحظر لاستحوذت هواوي على سوق الأجهزة).

في الختام، يمكننا القول أن شركة هواوي تدير أزمتهما بأفضل ما تستطيع. هل سيكون هذا ؟ هل ستنتج هواوي في هامة المعركة أم تنتصر أمريكا في القضاء على شركة هواوي والشركات التي تعمل خارج النطاق الأمريكي؟ فقط المستقبل سيخبرنا.

المبحث الخامس: استبيان حول أهمية الاتصال في الأزمات

في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الاستبيان الذي تمّ اعتماده و إجراؤه، لمعرفة أهمية الاتصال في الأزمات من وجهة نظر المختصين في الميدان، من إطارات مسيرة في مختلف المؤسسات (عمومية/خاصة) بالجزائر.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

فيما يلي، تقديم عام للاستبيان المعتمد؛ و ذلك من خلال عرض قائمة الأسئلة، العينة المعتمدة وكذا الأدوات المستخدمة في جمع و تحليل البيانات.

أولاً: تقديم الاستبيان

تتكون الاستبانة المعتمدة من مجموعة أسئلة، ضمت 18 سؤال (17 سؤال رئيسي + 01 سؤال فرعي)، موزعة كالآتي:

- ✓ أسئلة مغلقة: عددها 10، تمثلت في الأسئلة: 1، 3، 4، 5، 6، 8، 12، 14، 15 و 17.
- ✓ أسئلة مفتوحة: عددها 03، تمثلت في الأسئلة: 2، 6-1، 16.
- ✓ أسئلة بخيارات متعددة: عددها 05، و هي بدورها تنقسم إلى:
 - أسئلة ترتيبية: و هي السؤال رقم 7.
 - أسئلة الاختيارات المتعددة العادية: و هي السؤالين 9 و 10.
 - أسئلة الاختيارات المتعددة باعتماد سلّم ليكارت: و هي السؤالين 11 و 13.

ثانياً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 126 إطار مؤسسة (عمومية/خاصة) من مختلف القطاعات، تم اختيارهم بطريقة قصدية، حيث تمّ الاعتماد على برنامج google forms في إعداد و توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة، من خلال إرسالها عبر البريد المهني/الشخصي للأفراد. و قد تمّ إرسال المئات من الاستمارات على عدد كبير من الإطارات، كما تمّ مشاركة الاستبانة على مستوى منصة LinkedIn و التي يمكن اعتبارها مركزاً لتجمع أفراد العينة المستهدفة. و في نهاية العملية تمّ تحديد 126 إستمارة إجابة قابلة للمعالجة و التحليل.

و في هذا الخصوص، يمكن القول بأنّ العيّنة في هاته الحالة معبّرة، ففي حالة المجتمعات غير معلومة الحجم، فإنّ عينة $n < 30$ تمثل عيّنة معبرة في الدراسة، و هو الشرط المحقق في عينة الدراسة الخاصة بهذا الاستبيان.

ثالثا: أدوات الدراسة:

اعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامجي: Excel 2016 و XIStat 2016 الذي هو عبارة عن توسع/امتداد لبرنامج Excel 2016 و كذا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 28.0، و اللذان يمثلان أكثر البرامج اعتمادا في تحليل البيانات و المعطيات، خصوصا ما تعلق بتحليل الاستبيانات.

المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لأسئلة الاستبيان باستخدام XIStat 2016

فيما يلي سنقدم وصفا إحصائيا للأجوبة التي تمّ جمعها و معالجتها عن طريق برنامج XIStat 2016

1- السؤال الأول: هل تشتغلون/اشغلتكم من قبل في مصلحة الاتصال/التسويق في المؤسسة؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-2) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الأول من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحصائيات	الاحصائيات	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)
هل تشتغلون/اشغلتكم من قبل في مصلحة الاتصال/التسويق في المؤسسة؟	126	00	02	نعم	56	44,444
				لا	70	55,556
				المجموع	126	100,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

يتضح لنا من خلال إحصائيات الجدول، أنّ أقل من 45 % فقط من العينة يشغلون/سبق لهم شغل وظيفة تسويقية/اتصالية في المؤسسة، وهو الاختصاص الذي له علاقة مباشرة بالنشاط الاتصالي للمؤسسة. لكن هذا لا

يعني أنّ باقي أفراد العينة - أي 55٪ - لن يكون للمعلومات المحصلة منهم دلالة أو مصداقية، بل العكس تماماً، فالوظائف التي يشغلونها (أنظر مخرجات السؤال الثاني) تبيّن الدور الذي قد يلعبونه في الاتصال في الأزمات.

2- السؤال الثاني: ماهي الوظيفة التي تشغلونها حالياً على مستوى مصلحة التسويق/الاتصال في المؤسسة؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-3) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثاني من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحتمالات	نسبة المشاهدات حسب الاحتمالات (%)
لديك وظيفة في قسم التسويق/الاتصال؟	نعم	00	02	55,556
	لا			44,444
المجموع	126			100,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

نلاحظ من خلال الجدول، أنّ أكثر من 50٪ من مفردات العينة يشغلون وظيفة معيّنة في قسم التسويق أو الاتصال، وهذا ما يعزز من جودة المعلومات المحصلة ويزيد من دلالتها، نظراً لكونهم من أهل الاختصاص في مجال الاتصال. وقد تمثلت أهم الوظائف المشغولة في ما يلي: مدير تسويقي (70,16٪)، مسؤول اتصال (6٪)، مسير مجتمع Community Manager (7٪)، مدير الاتصال الرقمي Digital Manager (5.6٪)، مسؤول التسويق التجاري Trade Marketing Manager (3,5٪)، مدير العلامة التجارية Brand Manager (7,4٪). كما أنّ باقي أفراد العينة رغم كونهم لا ينتمون لقسم التسويق/الاتصال، إلّا أنّهم يشغلون مناصب حساسة و ذات أهمية في المؤسسة، ومن أهم هاته المناصب: مدير مركزي، مدير العمليات التجارية، مسؤول وحدة، مدير تقني...

3- السؤال الثالث: هل سبق لكم أن شاركتكم في حملة/حملات اتصالية لها علاقة بأزمة/أزمات مست

المؤسسة أو قطاع نشاطها؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-4) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثالث من الاستبيان على XLStat

نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	الإحصائيات	عدد الإحصائيات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد المشاهدات	الاحصائيات المتغيرات
50,00	63	نعم	02	00	126	هل سبق لكم أن شاركنم في حملة/حملات اتصالية لها علاقة بأزمة/أزمات مست المؤسسة أو قطاع نشاطها؟
50,00	63	لا				
100,00	126	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن 50% من المستجوبين سبق لهم المشاركة في حملة اتصالية متعلقة بأزمة مست المؤسسة/القطاع. و رغم أنّ 50% الباقون لم يسبق لهم ذلك، إلا أنّ هذا لا يعني أنه ليس لديهم أية معارف أو خبرات في مجال الاتصال في الأزمات. هذا ما يعزز من دلالة المعطيات المحصلة من استجوابهم.

4- السؤال الرابع: بالنسبة لكم، هل يمثل الاتصال في الأزمات عنصراً أساسياً للسير الحسن للمؤسسة؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-5) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الرابع من الاستبيان على XLStat

نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	الإحصائيات	عدد الإحصائيات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد المشاهدات	الاحصائيات المتغيرات
88,889	112	نعم	03	00	126	بالنسبة لكم، هل يمثل الاتصال في الأزمات عنصراً أساسياً للسير الحسن للمؤسسة؟
05,556	07	لا				
05,556	07	لا أدري				
100,00	126	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

الإحصائيات المبيّنة في الجدول أعلاه، تبين لنا أنّ حوالي 90% يتفقون على أهمية الاتصال و دوره الأساسي في تسيير الأزمات التي قد تواجه المؤسسة.

5- السؤال الخامس: بالرجوع للوراء، هل ترون أن المؤسسة أحسنت التعامل مع الأزمة من خلال الاتصال؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-6) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الخامس من الاستبيان على XLStat

نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	نعم	لا	لا أدري	المجموع	الاحصائيات المتغيرات
50,00	63	نعم	03	لا	126	بالرجوع للوراء، هل ترون أن المؤسسة أحسنت التعامل مع الأزمة من خلال الاتصال؟
16,667	21	لا				
33,333	42	لا أدري				
100,00	126	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الإحصائيات المبيّنة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ 50% من المستجوبين أكدوا أنّ المؤسسة نجحت في التعامل مع الأزمة التي مرّت بها من خلال سياسة اتصالية فعّالة. و بالرجوع للسؤال الثالث من الاستبيان، نستنتج أنّ عدد المستجوبين الذين أكدوا نجاح المؤسسة في التعامل مع الأزمة (63 مستجوب من أصل 126) يمثلون نسبة 100% في هاته نظرا لكون باقي المستجوبين (63 مستجوب) لم يسبق لهم أن عاشوا أزمة مع مؤسساتهم أو شاركوا في حملة اتصال متعلقة بالأزمات. و هذا ما يمكن اعتباره مؤشرا إضافيا على مصداقية الأجوبة المقدمة من قبل المستجوبين.

6- السؤال السادس: هل ترون أنّ الرسالة التي سعت المؤسسة لإيصالها للرأي العام خلال الأزمة قد تمّ فهمها جيّدا؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-7) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال السادس من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحصائيات	الاحصائيات	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)
هل ترون أنّ الرسالة التي سعت المؤسسة لإيصالها للرأي العام خلال الأزمة قد تمّ فهمها جيّداً؟	126	00	03	نعم	28	22,222
				لا	35	27,778
				لا أدري	63	50,00
المجموع	126				100,00	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن 50% من المستجوبين صرّحوا أنهم لا يعلمون إن كانت الرسالة الاتصالية التي سعت المؤسسة لإيصالها، قد تمّ فهمها أم لا، و هاته النسبة موضوعية فهي أصلاً تمثل الفئة من المستجوبين الذين لم يشاركوا في حملة اتصالية من قبل مع مؤسساتهم (أنظر إحصائيات السؤال الثالث). بينما 22% فقط من المستجوبين أكّدوا أنّ الرسالة التي بثتها المؤسسة أثناء الأزمة قد تمّ فهمها، و هذا ما يمثل في الحقيقة نسبة 45% من المستجوبين الذين أكّدوا مشاركتهم في حملة اتصالية لمواجهة الأزمة (28 من أصل 63 مستجوب)، في حين أنّ 55% (ما يمثل 27,77% من 126 مستجوب) أكّدوا فشل المؤسسة في إيصال الرسالة. و هذا ما يمكن أنّ ننظر إليه من زاوية أنّ المستجوبين على دراية و اطلاع جيّد على ما تمّ القيام به أثناء الأزمة، و على الخبرة التي اكتسبوها، بالتالي يمكن القول أنهم يمثلون عيّنة جدّ معبرة في الدراسة.

7- السؤال 6-1: إذا كانت الإجابة "نعم"، ما الشيء الذي جعل الرسالة تحقق أهدافها حسب رأيكم؟

اختلفت و تنوعت الأجوبة المقدمة من قبل المستجوبين على هذا السؤال، فمنهم من لم يجب عليه كونه لم يسبق له أن تعامل أزمة على مستوى مؤسسته، ومنهم من قدم إجابة معيّنة، أهم الأجوبة المقدمة اتفقت على أنّ الشيء الذي جعل الرسالة تحقق أهدافها هو: الاعتماد على تشخيص دقيق للوضع، و تحديد خطة عمل ملائمة و سياسة اتصال فعّالة، كل هذا أسهم في فهم أحسن للوضع و استيعاب أكبر لخطة العمل المخطط لها.

8- السؤال السابع: رتبوا حسب الأهمية، مختلف المراحل المقترحة الواجب اتباعها خلال الأزمة؟

تم تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-8) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال السابع من الاستبيان على XLStat

نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	المركزيات	عدد الإجابات	عدد القيم المفقودة (الملغات)	عدد المشاهدات	الاحصائيات المتغيرات
43,651	55	المركز الأول	06	00	126	الاقتراح الأول: تشكيل خلية أزمة.
00,00	00	المركز الثاني				
16,667	21	المركز الثالث				
05,556	07	المركز الرابع				
05,556	07	المركز الخامس				
28,571	36	المركز السادس				
100,00	126	المجموع				
05,556	07	المركز الأول	06	00	126	الاقتراح الثاني: الاتصال الداخلي بالموظفين.
27,778	35	المركز الثاني				
26,984	34	المركز الثالث				
11,111	14	المركز الرابع				
28,571	36	المركز الخامس				
00,00	00	المركز السادس				
100,00	126	المجموع				
22,222	28	المركز الأول	06	00	126	الاقتراح الثالث: الاتصال الخارجي بوسائل الإعلام.
16,667	21	المركز الثاني				
28,571	36	المركز الثالث				
11,111	14	المركز الرابع				
10,317	13	المركز الخامس				
11,111	14	المركز السادس				
100,00	126	المجموع				
23,016	29	المركز الأول	06	00	126	الاقتراح الرابع: الاتصال بالمساهمين و الشركاء.
22,222	28	المركز الثاني				
00,00	00	المركز الثالث				
32,540	41	المركز الرابع				
05,556	07	المركز الخامس				
16,667	21	المركز السادس				
100,00	126	المجموع				
05,556	07	المركز الأول	06	00	126	الاقتراح الخامس:

21,429	27	المركز الثاني					التكفل بالضحايا.
16,667	21	المركز الثالث					
16,667	21	المركز الرابع					
27,778	35	المركز الخامس					
11,905	15	المركز السادس					
100,00	126	المجموع					
00,00	00	المركز الأول					
11,905	15	المركز الثاني					
11,111	14	المركز الثالث	06	00	126		الاقتراح السادس: وضع إجراءات لمعالجة الأزمة
23,016	29	المركز الرابع					
22,222	28	المركز الخامس					
31,746	40	المركز السادس					
100,00	126	المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال قراءة الاحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يمكن تقديم الخلاصة التالية:

- 43% من المستجوبين اتفقوا على أنّ أهم شيء هو تشكيل خلية الأزمة، لذا اختاروا وضعها في المركز الأول بين كل الاقتراحات.
- 28% من المستجوبين تباينت اختياراتهم بين ترتيب مرحلة الاتصال الداخلي بالموظفين في المركز الثاني أو المركز الخامس، لكن بعد مقارنة مختلف المعطيات المتعلقة بالسؤال، اخترنا الأخذ بعين الاعتبار قرار المستجوبين الذين صنّفوا هاته المرحلة في المركز الثاني.
- 28% أيضا من المستجوبين (وهي النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى)، اختاروا وضع مرحلة الاتصال بوسائل الإعلام في المركز الثالث.
- في حين 32% (وهي النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى)، اختاروا وضع مرحلة الاتصال بالمساهمين والشركاء في المركز الرابع.
- 27% من المستجوبين (وهي النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى)، اختاروا وضع مرحلة التكفل بالضحايا في المركز الخامس.
- 31% أيضا من المستجوبين (وهي النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى)، اختاروا وضع مرحلة وضع الإجراءات لمعالجة الأزمة في المركز السادس.

و كحوصلة لما سبق، فإنّ الترتيب المتفق عليه من قبل المستجوبين يكون كما يلي:

1. تشكيل خلية أزمة.
2. الاتصال بالموظفين (الاتصال الداخلي).
3. الاتصال بوسائل الإعلام (الاتصال الخارجي).
4. الاتصال بالمساهمين والشركاء.
5. التكفل بالضحايا.
6. وضع الإجراءات اللازمة لمعالجة الأزمة.

و هذا ترتيب منطقي، يعكس ما تمّ التطرق له في الجانب النظري من بحثنا بخصوص خطوات التعامل مع الأزمة، وهو ما يمكن اعتباره مؤشرا إضافيا لمصدقية و دلالة المعطيات المحصلة من عينة الدراسة.

9- السؤال الثامن: حسب رأيكم، هل من الضروري على المؤسسة تشكيل خلية أزمة، تتكفل بتسيير الأزمات عند ظهورها؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-9) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثامن من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	النسبة المئوية (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)
حسبكم، هل من الضروري على المؤسسة تشكيل خلية أزمة، تتكفل بتسيير الأزمات عند ظهورها؟	126	00	03	نعم	44,444
				لا	55,556
				لا أدري	00,00
				المجموع	100,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أكثر من 55% من المستجوبين صرّحوا أنه ليس من الضروري تشكيل خلية أزمة تتكفل بتسيير الأزمات عند ظهورها، وهذا ما يمكن قراءته من زاوية أخرى، على أنّ المؤسسة يمكن لها الاعتماد على خبراء خارجيين أو فريق عمل غير خلية الأزمة، وهو ما ستنبئه أجوبة المستجوبين في السؤال الثاني عشر. في حين أنّ 45% من المستجوبين أكّدوا على أهمية تشكيل خلية أزمة، وهي

نسبة معتبرة إذا ما ربطناها بنسبة 50% من العينة الذين سبق لهم التعامل مع الأزمات (أنظر إحصائيات السؤال الثالث)، حيث يمكن اعتبار أنهم أكثر دراية بأهمية خلية الأزمة.

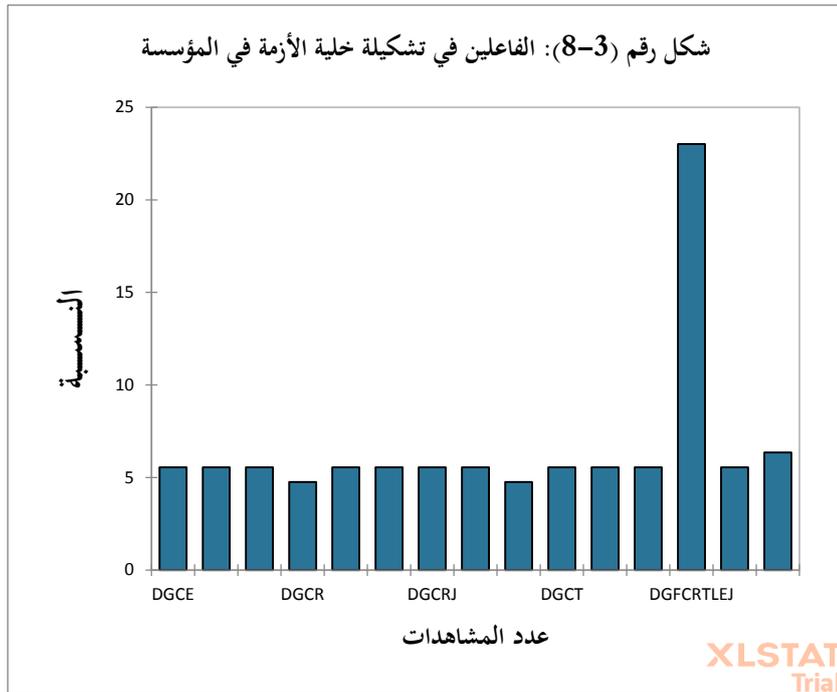
10- السؤال التاسع: من هم مختلف الفاعلون الذين تتشكل منهم خلية الأزمة - مهما كان نوع الأزمة-؟

تم تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-10) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال التاسع من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملغات)	عدد الاحصائيات	الاحصائيات	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)
حسبكم، هل من الضروري على المؤسسة تشكيل خلية أزمة، تتكفل بتسيير الأزمات عند ظهورها؟	126	00	15	DG.C.E	07	05,556
				DG.C.E.J	07	05,556
				DG .C.L.E	07	05,556
				DG.C.R	06	04,762
				DG.C.R.E	07	05,556
				DG.C.R.E.J	07	05,556
				DG.C.R.J	07	05,556
				DG.C.R.J.S	07	05,556
				DG.C.R.T.J.E	06	04,762
				DG.C.T	07	05,556
				DG.C.T.E.J	07	05,556
				DG.C.T.Q	07	05,556
				DG.F .C.R.T.L.E.J	29	23,016
				DG.F.T.E.J	07	05,556
				DG.S.R.T.J	08	06,349
			المجموع	126	100,00	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat



المصدر: مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

جدول رقم (3-11) : قائمة المختصرات المعتمدة في تحليل السؤال التاسع

الرمز	تفسيره	الرمز	تفسيره
DG	المدير العام (أو من ينوبه)	T	مدير القسم التقني (أو من ينوبه)
C	مدير الاتصال (أو من ينوبه)	Q	مدير الجودة (أو من ينوبه)
E	خبير/ خبراء خارجيين	L	مدير التموين و اللوجستيك (أو من ينوبه)
J	مدير الشؤون القانونية (أو من ينوبه)	F	مدير المالية (أو من ينوبه)
R	مدير الموارد البشرية (أو من ينوبه)	S	الشركاء الاجتماعيون (أو من ينوبهم)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المستجوبين.

من خلال قراءة الاحصائيات المبينة في جدول أجوبة السؤال التاسع المبين في الأعلى، يتضح لنا أن 23% من المستجوبين اتفقوا على أنّ التشكيلة الأنسب لخلية الأزمة هي DG.F.C.R.T.L.E.J يجب أن تتكوّن من:

- المدير العام (أو من ينوبه)؛
- مدير المالية (أو من ينوبه)؛
- مدير الاتصال (أو من ينوبه)؛
- مدير الموارد البشرية (أو من ينوبه)؛

- مدير القسم التقني (أو من ينوبه)؛
- مدير اللوجستيك (أو من ينوبه)؛
- خبير خارجي (أو من ينوبه)؛
- مدير الشؤون القانونية (أو من ينوبه).

وهي التشكيلة المنطقية نظرا لكونها تضم كل المصالح الحساسة في المؤسسة، و التي يمكن أن تلعب دورا مهمًا في تسيير المؤسسة للأزمة.

في حين تباينت أجوبة الباقي و تشتتت بين 14 تشكيلة مختلفة مقترحة لخلية الأزمة، لكن الملاحظ أنّ كل التشكيلات المقترحة رغم اختلافها فإنّها تشترك أغلبها في ضرورة تواجد: المدير العام (DG)؛ مدير الاتصال (C)؛ مدير الموارد البشرية (R)؛ مدير القسم التقني (T)؛ مدير الشؤون القانونية (J). وهذا ما يؤكد أهمية هؤلاء في تشكيلة خلية الأزمة لكل مؤسسة.

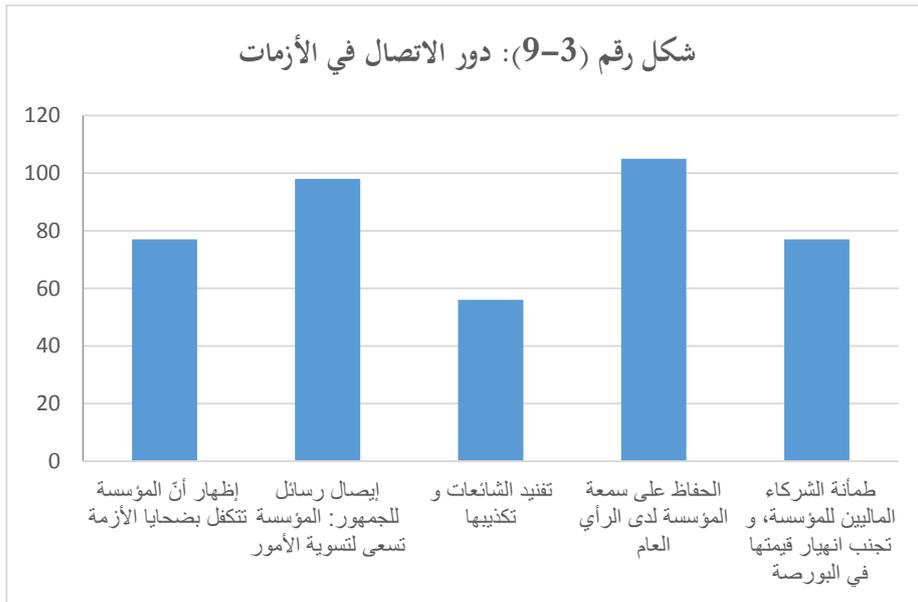
11- السؤال العاشر: حسب رأيكم، ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في الأزمات ؟

تم تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-12) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال العاشر من الاستبيان على XLStat

المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحتمالات	الإحصائيات	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدات حسب كل احتمال (%)
حسبكم، ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في الأزمات؟	126	00	06	إظهار أنّ المؤسسة تتكفل بضحايا الأزمة	77	61,111
				إيصال رسائل للجمهور: المؤسسة تسعى لتسوية الأمور	98	77,777
				تفنيذ الشائعات و تكذيبها	56	44,444
				الحفاظ على سمعة المؤسسة لدى الرأي العام	105	83,333
				طمأنة الشركاء المالىين للمؤسسة و تجنب اختيار قيمتها في البورصة	77	61,111
				أخرى	00	00,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat



المصدر: مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من قراءة المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه، نستنتج أن المستجوبين اتفقوا عموماً على أن أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال أثناء الأزمة هي وفق الترتيب التالي:

1. الحفاظ على سمعة المؤسسة لدى الرأي العام (بنسبة أكثر من 83%).
2. إيصال رسالة للجمهور بأن المؤسسة تتكفل بتسوية الأمور (بنسبة أكثر من 77%).
3. طمأنة المساهمين و تجنب انهيار القيمة البورصية للمؤسسة / إظهار اهتمام و تكفل المؤسسة بالضحايا (بنسبة حوالي 61%).
4. تفنيذ/تكذيب الشائعات (بنسبة 44%).

هاته الاحصائيات منطقية و تقترب بنسبة كبيرة من المعطيات التي تم التطرق لها في الجانب النظري لهذا المبحث. فأهم شيء تسعى له المؤسسة هو الحفاظ على سمعتها في السوق، من خلال إثبات قدرتها على التعامل مع الأزمة و مخلفاتها.

12- السؤال الحادي عشر: ماذا تنتظرون اتصالياً من مؤسسة تواجه أزمة معينة؟

تم تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-13) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الحادي عشر من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحتمالات	النسبة المئوية للمشاهدة حسب الاحتمالات (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدات حسب الاحتمالات (%)
الاقتراح الأول: معلومات في وقتها الحقيقي.	126	00	05	00,00	00	غير موافق نهائيا
				22,222	28	غير موافق
				11,111	14	بدون رأي
				44,444	56	موافق
				22,222	28	موافق تماما
100,00	126	المجموع				
الاقتراح الثاني: شفافية، نزاهة و مصداقية.	126	00	05	00,00	00	غير موافق نهائيا
				22,222	28	غير موافق
				05,556	07	بدون رأي
				22,222	28	موافق
				50,000	36	موافق تماما
100,00	126	المجموع				
الاقتراح الثالث: حلول لمعالجة الأزمة.	126	00	05	00,00	00	غير موافق نهائيا
				16,667	21	غير موافق
				16,667	21	بدون رأي
				22,222	28	موافق
				44,444	56	موافق تماما
100,00	126	المجموع				
الاقتراح الرابع: إجراءات ملموسة.	126	00	05	00,00	00	غير موافق نهائيا
				11,111	14	غير موافق
				11,111	14	بدون رأي
				22,222	28	موافق
				55,556	70	موافق تماما
100,00	126	المجموع				
الاقتراح الخامس: تقلص الاعتذارات	126	00	05	00,00	00	غير موافق نهائيا
				33,333	42	غير موافق
				33,333	42	بدون رأي
				27,778	35	موافق
				05,556	07	موافق تماما
100,00	126	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الاحصائيات المبيّنة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المستجوبين اتفقوا على أنّ أهم ما يجب على المؤسسة الالتزام به أثناء الأزمة - مرتبة ترتيباً حسب الأهمية بناءً على الأجوبة- هو:

- إجراءات ملموسة (بنسبة 77,77٪ من الأجوبة)، حيث اتفق المستجوبون أنّ المؤسسة مطالبة بأن يكون تعاملها مع الأزمة عملياً أي في الميدان و ليس فقط مجرد تصريحات و أقوال.
- شفافية/نزاهة/مصادقية (بنسبة 77,22٪ من الأجوبة)، حيث اتفق المستجوبون أنّ المؤسسة لا بد لها أن تلتزم بمبادئ الصفات في عملية الاتصال حتى تظهر حسن نيتها.
- كما اتفق المستجوبون (بنسبة 77,77٪ من الأجوبة)، على أنّ المؤسسة مطالبة بإيجاد الحلول الملائمة في أقرب الآجال، و كذا ضمان توفير كل المعلومات اللازمة للجمهور في وقتها.
- في حين اختلف المستجوبون حول أهمية تقديم المؤسسة للاعتذارات، حيث انقسمت الأجوبة إلى ثلاثة آراء متساوية النسبة: نسبة 33٪ يؤكدون ضرورة تقديم المؤسسة للاعتذارات، نسبة 33٪ ينفون ضرورة تقديم المؤسسة للاعتذارات، بينما نسبة 33٪ كانوا محايدين ولم يبدو رأيهم في هذا الموضوع. وهي نسب جد منطقية بالرجوع إلى ما تمّ التطرق له في الجانب النظري لهذا البحث، حيث أشرنا إلى أنّ تقديم الاعتذارات مرتبط بمتغيرات أخرى، فقد يكون لتقديم الاعتذارات أثراً سلبياً على المؤسسة في بعض الأحيان، في حين يكون تقديمها ضرورياً في أحيان أخرى.

13- السؤال الثاني عشر: حسب رأيكم، ما هو الأفضل للمؤسسة؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

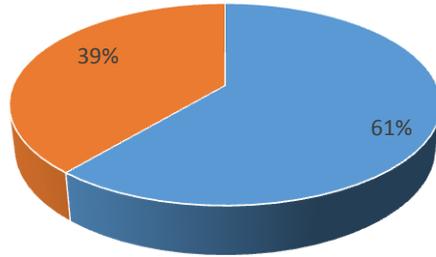
جدول رقم (3-14): إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثاني عشر من الاستبيان على XLStat

المتغيرات	الاحصائيات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحصائيات	نسبة المشاهدات حسب الاحتمالات (%)
حسب رأيكم، ما هو الأفضل للمؤسسة؟	126	00	02	الاستعانة بخبير خارجي في الأزمات (في حالة الأزمة فقط)	77
				توظيف فرد/أفراد مكلفين بالاستعداد/ التعامل مع الأزمات	49
المجموع	126	100,00			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

شكل رقم (3-10): توزيع الآراء حول ما يجب على المؤسسة فعله لمنع حدوث أزمة وإدارتها

- الاستعانة بخبير خارجي في الأزمات (في حالة الأزمة فقط)
- توظيف فرد/أفراد مكلفين بالاستعداد/ العامل مع الأزمات



المصدر: مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الإحصائيات المبيّنة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ أكثر من 60% من المستجوبين اتفقوا أنّه من الأفضل على المؤسسة الاستعانة بخبراء خارجيين للتعامل مع الأزمة، في حين أنّ 39% فقط يفضلون أن تعتمد المؤسسة على كفاءاتها الداخلية في التعامل مع الأزمات. و هاته الإحصائيات المنطقية يمكن تفسيرها على أساس أنّ الأفضل للمؤسسة الاعتماد على ذوي الخبرة حتّى وإن كانوا خارجيين، وذلك لعدّة اعتبارات من بينها: الخبرة الكبيرة التي يمتلكها الخبراء الخارجيون كونهم متخصصون في المجال و تعاملوا مع أزمات عديدة ومختلفة، من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة ضمان أن تكون الكفاءات الداخلية قادرة على التعامل بفعالية أكبر مع الأزمة خصوصا إذا لم يكن لها خبرات سابقة في مثل هاته الحالات.

14- السؤال الثالث عشر: في حالة الأزمة؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-15) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الثالث عشر من الاستبيان على XLStat

نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	المتغيرات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملفات)	عدد الاحتمالات	الاحصائيات المتغيرات
00,00	00	غير موافق نهائيا	126	00	05	الاقتراح الأول: المدير العام مطالب بالتحدث للجمهور و ليس فقط المتحدث الرسمي.
22,222	28	غير موافق				
16,667	21	بدون رأي				
27,778	35	موافق				
33,333	42	موافق تماما				
100,00	126	المجموع				
00,00	00	غير موافق نهائيا	126	00	05	الاقتراح الثاني: من المهم التواصل جيدا مع موظفي المؤسسة.
11,111	14	غير موافق				
05,556	07	بدون رأي				
38,889	49	موافق				
44,444	56	موافق تماما				
100,00	126	المجموع				
00,00	00	غير موافق نهائيا	126	00	05	الاقتراح الثالث: يجب أن يكون المساهمون أول من يتم إعلامهم بالصعوبات التي تواجه المؤسسة.
44,444	56	غير موافق				
00,00	00	بدون رأي				
22,222	28	موافق				
33,333	42	موافق تماما				
100,00	126	المجموع				
00,00	00	غير موافق نهائيا	126	00	05	الاقتراح الرابع: أهم شيء هو الحفاظ على صورة و سمعة المؤسسة لدى المستهلكين/ الزبائن.
27,778	35	غير موافق				
05,556	07	بدون رأي				
27,778	35	موافق				
38,889	49	موافق تماما				
100,00	126	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ أكثر المستجوبين اتفقوا على أنّ ما يجب على المؤسسة القيام به في حالة الأزمة، هو كالآتي:

– أهمية التواصل مع الموظفين و العمال (الاتصال الداخلي)، حيث أنّ نسبة 83% من المستجوبين وافقوا على أهمية هذا العنصر.

- ضرورة العمل على الحفاظ على سمعة المؤسسة و تحسين صورتها لدى الجمهور، حيث أنّ نسبة 66,66% وافقوا على أهمية هذا العنصر.
 - كما اتفق المستجوبون على ضرورة مواجه المدير العام للرأي العام (جمهور/صحافة)، و عدم ترك المتحدث الرسمي وحيدا في المواجهة بل يجب دعمه. وهذا ما توضحه نسبة 61% من الأجوبة التي وافق أصحابها على أهمية هذا العنصر.
 - في حين اختلف المستجوبون حول أهمية إعلام المساهمين/الشركاء بالأحداث، حيث أنّ نسبة 55% وافقوا على ضرورة إعلامهم، بينما نسبة 45% يرون أنه ليس من الضروري إعلامهم بكل شيء.
- كل هاته الأرقام تؤكد ما تمّ التطرق له في الجانب النظري بخصوص ما يجب على المؤسسة القيام به في حالة مواجهتها للأزمات.

15- السؤال الرابع عشر: هل يسهم الاتصال في الأزمات في حماية/الحفاظ على سمعة المؤسسة؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-16) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الرابع عشر من الاستبيان على XLStat

الاحصائيات المتغيرات	عدد القيم المفقودة (الملغات)	نسبة الاحتمالات (%)	نسبة المشاهدات حسب الاحتمالات (%)
هل يسهم الاتصال في الأزمات في حماية/الحفاظ على سمعة المؤسسة؟	00	03	نعم
			لا
			لا أدري
المجموع			126

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ حوالي 89% من المستجوبين اتفقوا على أنّ الاتصال في الأزمات يسهم حماية/الحفاظ على سمعة المؤسسة. و هذا ما يؤكد كل ما قيل سابقا حول أهمية الاتصال في الأزمات.

16- السؤال الخامس عشر: هل يلعب الاتصال دورا أساسيا في الحفاظ على المؤسسة؟:

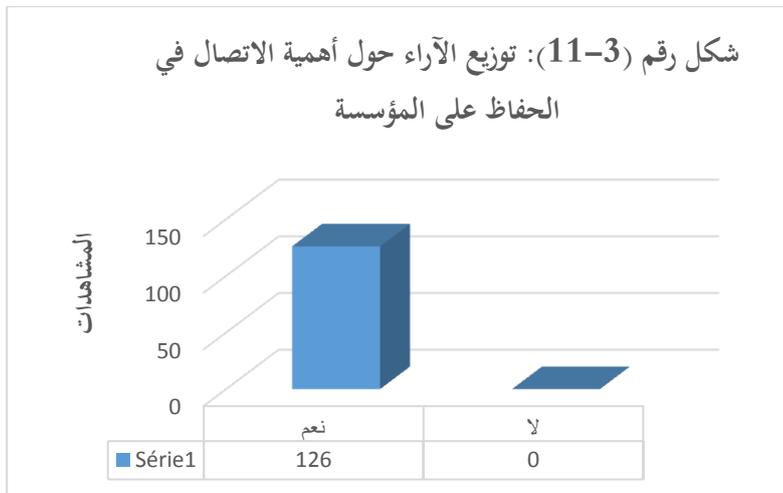
تم تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-17): إحصاء وصفي لمعطيات السؤال الخامس عشر من الاستبيان على XLStat

المتغيرات	الاحصائيات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملغات)	عدد الإجماليات	الإجماليات	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)
هل يلعب الاتصال دورا أساسيا في الحفاظ على المؤسسة؟		126	00	02	نعم	126	100,00
		00			لا	00	00,00
					المجموع	126	100,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ كل المستجوبين (نسبة 100٪) أجمعوا على أهمية الاتصال في المؤسسة، و على الدور الأساسي الذي يؤديه في الحفاظ على المؤسسة.



المصدر: مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

17- السؤال السادس عشر: ما هو المنصب الذي تشغلونه حاليا في المؤسسة؟:

تعددت و اختلفت أجوبة المستجوبين على هذا السؤال، و التي يمكن ذكر أهم المناصب التي يشغلها أفراد العينة،

فيما يلي: - مدير تطوير الأعمال Business Development Manager

- مدير العلامة التجارية Brand Manager / مدير رقمي Digital Manager

- مدير مالي / مدير التسويق التجاري Trade Marketing Manager
- مدير التسويق / مدير مركزي / مدير وحدة / مدير الإنتاج / مدير العمليات التجارية...

وغيرها من المناصب. وما يمكن استخلاصه من الأجوبة هو أنّ المناصب التي يشغلها أفراد العينة ذات أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، كما أنّها مناصب حساسة و مهمة في التعامل مع الأزمات، و هذا ما يعزز من معنوية و مصداقية المعلومات المحصلة من الاستبيان.

18- السؤال السابع عشر: الخبرة المهنية؟

تمّ تلخيص الأجوبة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-18) : إحصاء وصفي لمعطيات السؤال السابع عشر من الاستبيان على XLStat

المتغيرات	الاحصائيات	عدد المشاهدات	عدد القيم المفقودة (الملغات)	النسبة المئوية (%)	المشاهدات حسب الاحتمالات	نسبة المشاهدة حسب الاحتمالات (%)
الخبرة المهنية		126	00	03	أقل من 5 سنوات	11,111
					من 5-10 سنوات	44,444
					أكثر من 10 سنوات	44,444
				المجموع	100,00	126

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج XLStat

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ أكثر من 88% من المستجوبين يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز الخمس سنوات في مناصب إدارية ذات أهمية، و هو ما من شأنه أن يعزز أكثر من معنوية و مصداقية المعلومات المحصلة من الاستبيان، نتيجة للخبرة المعتبرة التي يمتلكها أفراد العينة المستجوبة.

المطلب الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان باستخدام SPSS 28.0

فيما يلي سيتم تحليل أسئلة الاستبيان من خلال برنامج SPSS28.0، و بالاعتماد على طريقة تحليل المركبات الأساسية ACP.

أولاً: منهجية الدراسة:

تم اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي و التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS28.0 ، باعتماد طريقة تحليل المركبات الأساسية (ACP) Analyse en Composantes Principales من أجل استكشاف دور الاتصال عموماً - و الاتصال التسويقي بصفة خاصة- في التعامل مع الأزمات التي تواجهها المؤسسة. و قد قمنا بتطبيق ACP على كل أسئلة الاستبيان (30 متغيرة)، لكن شروط اعتماد طريقة ACP لم تتحقق (مثلاً وجدنا أن $Kmo = 0,2$)، و عليه قمنا بتجربة عدة سيناريوهات لمختلف المتغيرات، بغية إيجاد التركيبة الأمثل. حيث تم التوصل إلى تسع متغيرات أساسية بعد الاختزال والتي تحقق أفضل نموذج للدراسة، و هو الذي سنعرضه في التحليل.

ثانياً: تحليل الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

الجدول الموالي يقدم وصف للمتغيرات المستعملة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي، و المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (3-19): الإحصاء الوصفي للمتغيرات Statistiques descriptives

الرقم	المتغيرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	المنصب المشغول في المؤسسة	0,499	1.56
2	المشاركة سابقاً في حملة اتصالية متعلقة بأزمة معينة	0,502	1.50
3	أهمية الاتصال في ظل الأزمات	0,502	1.17
4	ضرورة تشكيل خلية أزمة	0,230	1.06
5	تطلعات الجمهور في الحصول على معلومات في وقتها الحقيقي.	1,058	2.67
6	تطلعات الجمهور في إيجاد حلول لمعالجة الأزمة.	1,134	2,94
7	تطلعات الجمهور في اتخاذ المؤسسة لإجراءات ملموسة.	1,035	3.22
8	أهمية الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها	1,232	0.782
9	إسهام الاتصال في المحافظة على سمعة المؤسسة	0,316	1.11
حجم العينة		126	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

فعلى سبيل المثال يمكن القول أنّ متوسط أفراد العينة يتفقون على أهمية الاتصال في الأزمات بالنسبة للمؤسسة (كنا قد منحنا الرمز 1 للإجابات بنعم عند ترميز الإجابات قصد معالجتها (codage). كما يمكننا القول أيضا أنّ متوسط أفراد العينة الذين قدّموا إجابات عن السؤال المتعلق بالمشاركة سابقا في حملة اتصالية يقدر بـ: 1.50 بانحراف معياري يقارب نصف المتوسط الحسابي: 0.502 ، بمعنى أنّه يوجد تفاوت/تشتت في الإجابات بين "نعم" و "لا".

تجدر الإشارة إلى أنّ مؤشرات الإحصاء الوصفي التي تمّ تقديمها و تحليلها سابقا (مثل تكرار عدد الأجوبة بنعم مثلا، أو عند استعمال سلم ليكارت في بعض الأسئلة) أكثر دلالة و معنوية من المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا النوع من المتغيرات (أي متغيرات نوعية ذات طبيعة ترتيبية).

ثالثا: شروط تحقق طريقة المركبات الأساسية ACP بالنسبة للدراسة:

1. مصفوفة الارتباط: وهي مصفوفة قطرية تبين معامل الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة، والتي سنمثلها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-20): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة Matrice de Corrélation

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	0,671	- 0,549	-0,271	-0,571	0, 550	-0,241	-0,435	-0,395
2	0,671	1	- 0,111	-0,243	0,105	0,642	0,593	-0,681	-0,354
3	- 0,549	- 0,111	1	0,889	-0,527	-0,377	-0,503	-0,302	0,589
4	- 0,271	- 0,243	0,889	1	-0,383	-0,203	-0,288	-0,154	0,686
5	- 0,571	0,105	- 0,527	-0,383	1	0,778	0,631	0,587	-0,224
6	0, 550	0,642	- 0,377	-0,203	0,778	1	0,631	0,392	-0,139
7	- 0,241	0,593	- 0,503	-0,288	0,631	0,631	1	0,610	-0,760
8	- 0,435	- 0,681	- 0,302	-0,154	0,587	0,392	0,610	1	0,640
9	- 0,395	- 0,354	0,589	0,686	-0,224	-0,139	-0, 760	0, 640	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال جدول مصفوفة الارتباط وجود عدة متغيرات مترابطة بشكل متكرر، حيث تمّ احتساب عدد المعاملات المهمة (أكبر من 0,5 بالموجب أو السالب) يقدر بـ: 20 من 36 متغير، أي بمجموع يتجاوز

النصف، وبالتالي تحقق الشرط الأول لتطبيق طريقة تحليل المركبات الأساسية ACP. والتي يتم تحديدها بالصيغة التالية:

$$C_2^n = \frac{9!}{7! \times 2!} = 36$$

و عليه يمكن القول أنّ مصفوفة الارتباط تحتوي على عدد مهم من معاملات الارتباطات القوية. فعلى سبيل المثال الارتباط بين "المنصب المشغول" و "المشاركة سابقا في حملة اتصالية" يقدر بـ: 1,67٪، بينما الارتباط بين "أهمية الاتصال في ظل الأزمات" و "ضرورة تشكيل خلية أزمة" قوي جدًا حيث بلغ نسبة: 9,88٪، في حين أنّ العلاقة بين "أهمية الاتصال في ظل الأزمات" و "تطلعات الجمهور في إيجاد حلول لمعالجة الأزمة" هي علاقة عكسية بنسبة تقدر بـ: 7,37٪.

2. المحدد: Déterminant: حيث بلغ 0.002 وهو أكبر من 0.00001، ما يعني أنّه مؤشر جيد لاعتماد طريقة المركبات الأساسية ACP.

3. مؤشر Kmo et Bartlett: مؤشر Kmo الذي يعبر عن مدى كفاية العينة، حيث يكفي أن يتجاوز 50٪، وهو ما تحقق في الدراسة، أين وصل لنسبة 0.700 أي 70٪.

وبالنسبة للفرضية H0 التي تنص على أن متغيرات الدراسة مستقلة، تم اختبارها بمؤشر Bartlett، أين تمّ إيجاد p-value لأقل من 0,05 (0,000=sig)، وهو ما يعني رفض الفرضية H0، وبالتالي متغيرات الدراسة غير مستقلة؛ و عليه يمكن القول أنّه يوجد معاملات ارتباط غير معدومة، ما يؤكد تحقق الشرط الثالث، و هذا ما سيبيّنه الجدول الموالي:

جدول رقم (3-21): مؤشر KMO واختبار Bartlett

0,700	قياس كفاية العينة KMO
0.000	اختبار Bartlett لمستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

و كخلاصة لما سبق، فبما أنّ الشروط الثلاثة تحققت، فإنه يمكن تطبيق و اعتماد طريقة المركبات الأساسية ACP، و التي تعدّ جد مناسبة للمتغيرات قيد الدراسة.

رابعاً: تحليل الاستبيان بطريقة المركبات الأساسية ACP :

حيث يتم تحليل الاستبيان وفق الخطوات التالية:

1. جودة تمثيل المتغيرات: الجدول الموالي يبين جودة تمثيل المتغيرات محل الدراسة، والتي تمثل الأسئلة التسع التي تم الاحتفاظ بها للتحليل، والتي سمحت بتحقيق شروط تطبيق طريقة المركبات الأساسية.

جدول رقم (3-22): جودة المتغيرات المستخرجة

Qualité de représentation des variables extraites

المتغيرات	الأولية	المستخرجة
المنصب المشغول في المؤسسة	1.000	0,8350
المشاركة سابقاً في حملة اتصالية متعلقة بأزمة معينة	1.000	0,8120
أهمية الاتصال في ظل الأزمات	1.000	0,9090
ضرورة تشكيل خلية أزمة	1.000	0,9180
تطلعات الجمهور في الحصول على معلومات في وقتها الحقيقي.	1.000	0,8200
تطلعات الجمهور في إيجاد حلول لمعالجة الأزمة.	1.000	0,8420
تطلعات الجمهور في اتخاذ المؤسسة لإجراءات ملموسة.	1.000	0,7500
أهمية الحفاظ على سمعة المؤسسة و صورتها	1.000	0,7050
إسهام الاتصال في المحافظة على سمعة المؤسسة	1.000	0,7530

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

نلاحظ أن تمثيل كل المتغيرات كلها أكبر من 0,4 وبالتالي كل المتغيرات تدخل في الدراسة، ولن يتم استبعاد أي متغيرة من المتغيرات المذكورة سابقا. كما نلاحظ أن كل المتغيرات ذات تمثيل عالي، أي أنّها تتوسط محيط الدراسة (دائرة المحاور المستخرجة بالاعتماد على طريقة المركبات الأساسية).

2. التباين الكلي المفسر لمتغيرات الدراسة: الجدول التالي، و الذي يمثّل جدول التباين المشروح يعد جدول التحليل في طريقة المركبات الأساسية بامتياز. كخطوة أولى سيتم تحديد القيم الذاتية لكل المتغيرات المستعملة في الدراسة، في دراستنا تسعة متغيرات.

جدول رقم(3-23): التباين الكلي المشروح Variance Totale Expliquée

Sommes extraites du carré des chargements			Valeurs propres initiales			
التباين التراكمي (%)	التباين (%)	المجموع	التباين التراكمي (%)	التباين (%)	المجموع	المتغيرات
40,843	40,843	3,676	40,843	40,843	3,676	1
67,964	27,121	2,441	67,964	27,121	2,441	2
81,617	13,653	1,229	81,617	13,653	1,229	3
			86,799	5,182	0,466	4
			91,254	4,455	0,401	5
			95,046	3,793	0,341	6
			97,678	2,631	0,237	7
			99,263	1,585	0,143	8
			100,000	0,737	0,066	9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

بعد استبعاد العوامل ذات القيمة الذاتية الأقل من واحد صحيح يتبين من خلال الجدول أدناه أن العوامل المستخرجة وعددها ثلاثة تفسر بنسبة 81,617 % من الظاهرة محل الدراسة، وهي نسبة جيدة لأخذ هذه المحاور كعوامل مفسرة لها أو بعبارة أخرى يمكن القول أنه قد تم اختزال جدول البيانات الخام إلى ثلاث محاور

تشرح معا ما قيمته % 81,617 من جملة المعلومات. وهذا هو الهدف من تطبيق طريقة المركبات الأساسية التي تلخص البيانات والمعلومات الأولية إلى مجموعة من المحاور التي تشتمل على مجموعة من المعلومات التيمن خلالها يتم تحليل مخرجات الاستبيان.

3. مصفوفة المركبات بعد التدوير: و التي يبيتها الجدول الموالي:

جدول رقم (3-24): مصفوفة المركبات بعد التدوير باعتماد طريقة Varimax

3	2	1	المركبات
0,8630			المنصب المشغول في المؤسسة
0,8870			المشاركة سابقا في حملة اتصالية متعلقة بأزمة معينة
	0,8730		أهمية الاتصال في ظل الأزمات
	0,9370		ضرورة تشكيل خلية أزمة
		0,8690	تطلعات الجمهور في الحصول على معلومات في وقتها الحقيقي.
		0,8750	تطلعات الجمهور في إيجاد حلول لمعالجة الأزمة.
		0,8280	تطلعات الجمهور في اتخاذ المؤسسة لإجراءات ملموسة.
		0,7170	أهمية الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها
	0,8060		إسهام الاتصال في المحافظة على سمعة المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

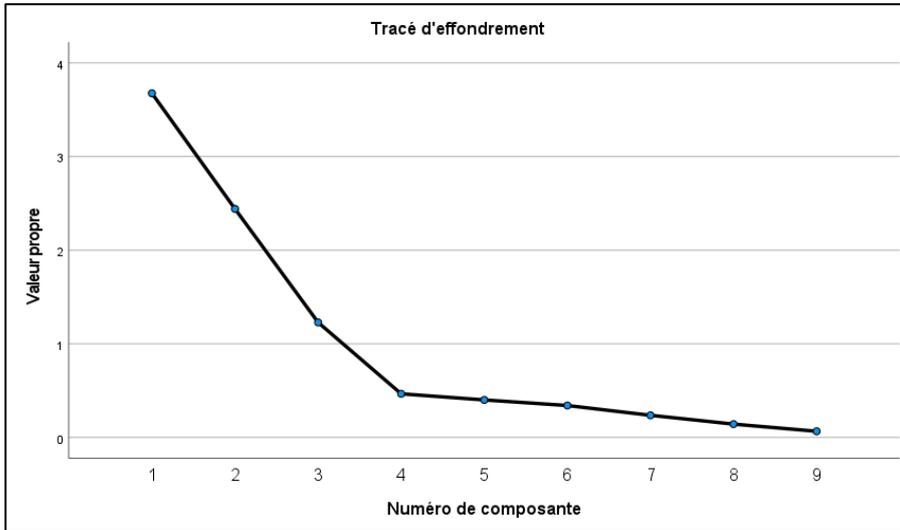
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ المتغيرات المدروسة تندرج ضمن ثلاث محاور أساسية، وهي كالآتي:

- المحور الأول يضم أربع عوامل، وهي:
 - تطلعات الجمهور في الحصول على معلومات في وقتها الحقيقي.
 - تطلعات الجمهور في إيجاد حلول لمعالجة الأزمة.
 - تطلعات الجمهور في اتخاذ المؤسسة لإجراءات ملموسة.
 - أهمية الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها.
- المحور الثاني يضم ثلاث متغيرات، و هي:
 - أهمية الاتصال في ظل الأزمات.

- ضرورة تشكيل خلية أزمة.
- إسهام الاتصال في المحافظة على سمعة المؤسسة.
- المحور الثالث يشمل عاملين، وهما:
 - المنصب المشغول في المؤسسة.
 - المشاركة سابقا في حملة اتصالية متعلقة بأزمة معينة.

والشكل الموالي يؤكد القاعدة الأولى حيث نتخلص من القيم الموجودة يمين نقطة الانعطاف (المرفق) ونحتفظ بتلك الموجودة يسارا. من خلال هذا المنحنى يمكن استخراج المحاور بالاعتماد على نقطة المرفق فنأخذ هذه النقطة والمركبات الأعلى منها و نستغني عن القيم الأدنى، ذلك لأنه ابتداء من هاته النقطة سيؤول المنحنى إلى المحور الأفقي -أي أنّ القيم الذاتية معدومة-. و الشكل الموالي يبيّن ذلك، حيث نلاحظ أن عدد المركبات الأساسية يقدر بثلاثة قبل أن يبدأ الشكل في التنازل وموازة المحور الأفقي.

شكل رقم (3-12): منحنى الجذور الكامنة لطريقة المركبات الأساسية

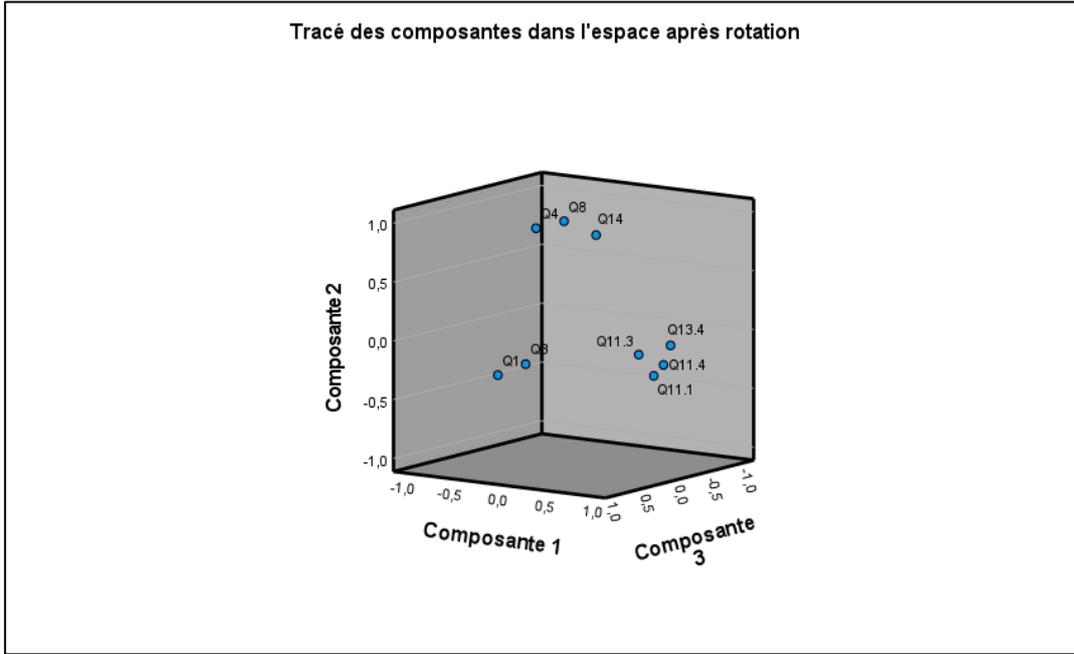


المصدر: مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

كخطوة أخيرة وبعد التعامل مع متغيرات الدراسة، وتكوين المحاور (أي استخراج المركبات)، أين يتم إسقاط المفردات الإحصائية عن طريق استخراج منحنى المكونات بعد التدوير. و الذي يساعد في تسمية المحاور وتحديد المتغيرات التابعة لها، مع مراعاة أنّ المتغيرات الواقعة في محيط الدائرة ذات نصف القطر تساوي الواحد تعتبر ذات

تمثيل جيد بعكس المتغيرات القريبة من مركز الدائرة، كما هو مبين من خلال الشكل الثلاثي الأبعاد (إذ أن عدد المركبات المستخرجة يساوي ثلاثة وبالتالي لدينا ثلاث محاور أساسية).

شكل رقم (3-13): منحنى المكونات بعد التدوير



المصدر: مخرجات معالجة الاستبيان عن طريق برنامج SPSS

حيث يعبر المحور الأول على أهم ما يجب على المؤسسة تحقيقه لمواجهة الأزمة، بالتالي يمكن تسمية المحور بمحور الالتزامات، بينما يعبر المحور الثاني على أهمية الاتصال و خلية الأزمة في إدارة الأزمات، وبذلك يمكن تسميته بمحور خلية الأزمة و الاتصال.

أما المحور الثالث فهو يعبر على تأثير المنصب و الخبرة المكتسبة سابقا في التعامل مع الأزمات، و عليه يمكن تسميته بمحور الكفاءة.

خلاصة الفصل:

أهم ما يمكن استنتاجه من خلال عرض أزمة تويوتا، أنّ الشركة اعتمدت على كل وسائل الاتصال المتاحة، بهدف تلميع صورتها بعد الفضيحة التي مست كبريائها. من خلال حرصها على تقديم مادة مصورة لمسيرين ذوو مناصب حساسة بالشركة ومن مستويات إدارية مختلفة. يعرضون من خلالها رسائل للرأي العام و للمستهلكين تحمل حقائق أهمها جديّة الشركة في عملية الإصلاح و كذا تأكيد حرصها على توفير معدلات أمان وجودة في سيارتها. و قد سعت الشركة من خلال مختلف وسائل الاتصال التي لجأت لها للتأكيد على شفافيتها في عرض الحقائق وإمداد الجمهور بالمعلومات ووسائل الحصول عليها.

و بخصوص أزمة فولكسفاغن، يمكن القول أنّه و بعد مضي مدة من انتشار الفضيحة، و رغم كل الانتقادات التي طالت الشركة، إلا أنّها لا تزال محافظة على مكانتها في السوق العالمية للسيارات. فأكبر تأثير للأزمة على الشركة، كان على الصعيد المالي، حيث أُجبرت فولكسفاغن على دفع غرامات مالية معتبرة مع بداية 2017 لوضع حد لهاته الفضيحة. الخطأ الوحيد الذي يمكن أن تعاب عليه الشركة، يتمثل في عدم تفاعلها الفوري مع الأحداث، و انتظارها ليومين كاملين قبل الانطلاق في حملتها الاتصالية حول القضية. و كذا انتظار خمسة أيام كاملة قبل بداية تفاعلها على مواقع التواصل الاجتماعي.

أمّا فيما يخص شركة كوكا كولا، فإنّ المشكلة الأكبر التي واجهتها هي أن طريقة إدارتها وتعاملها مع الأزمة - وليست الأزمة نفسها- جعلها تبدو كشركة متعجرفة و متعالية، وهو ما أثار غضب المسؤولين والمستهلكين بشكل واضح. فالأزمة في البداية لم تكن أكثر من خلل تشغيلي صغير، كان من الممكن جداً احتواؤه والسيطرة على تداعياته، لو اعترفت به الشركة منذ البداية وتحملت مسؤوليتها من أول لحظة. و ما أظهرته هاته الحالة، هي العواقب الكبيرة التي يمكن أن تحدثها أزمة ما، حتى على شركة ذات شهرة عالمية. على الرغم من أن لديها قوة اتصال وإشهار هائلة، إلا أنّ غياب الاتصال في لحظة معينة وضع الشركة في موقف صعب، جعلها مطالبة بشدّة باستعادة ثقة زبائنها.

من جهة أخرى تمكنت شركة هواوي من التعامل مع أزمتها بفضل استراتيجيتها الاتصالية الفعالة، خاصةً مع استمرارها في الحفاظ على مكانتها الجيدة في سوق الهواتف الذكية، رغم التراجع الذي شهدته أواخر سنة

2020. و ما يجب أن نشير له هو أنّ شركة هواوي تمكنت من طمأنة المستهلكين الذين اشتروا بالفعل أحد منتجاتها على المدى القصير. لكن في الوقت الحالي لا يمكننا أن نلومها على عدم قدرتها على تقديم معلومات محددة حول اتجاه هاته الأزمة. كما يجب الإشارة إلى أنّ استراتيجية الاتصال في الأزمات تختلف باختلاف الثقافات. ففي الدول الغربية الشركات ملزمة على التواصل باستمرار مع زبائنهم لطمأنتهم، وهذا يدخل ضمن الثقافة التنظيمية للشركة، بينما في الصين فالرؤية مختلفة تمامًا، فقضية هواوي هي قضية وطنية وليست قضية شركة فقط.

وفيما تعلق بتحليل الاستبيان، يمكن القول أنه مكنّ من تحديد الدور الفعّال الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمات، و كذا أهمية خلية الأزمة التي يمكن اعتبارها الممثل و المتحدث باسم المؤسسة، فقد أثبتت أجوبة المستجوبين أنه على المؤسسة الاعتماد على كل الكفاءات لضمان فعالية خلية الأزمة و السياسة الاتصالية حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه المستهلكين و كذا الرأي العام، بالتالي إدارة الأزمة بفعالية أكبر.

الخاتمة:

الخاتمة:

يعد الاتصال التسويقي (أو الترويج) من أهم العناصر المكونة للمزيج التسويقي؛ إلى جانب المنتج والتسعير والتوزيع وهو كذلك يحتوي على مزيج من المكونات منها الإشهار، تنشيط المبيعات، الاتصال عبر الأحداث، العلاقات العامة، الاتصال الشخصي و الاتصال الرقمي؛ و يتمثل الهدف الأساسي للاتصال التسويقي (كما يبين اسمه) في الاتصال بأكبر عدد ممكن من الأفراد قصد تعريفهم بالمؤسسة ومنتجاتها وإقناعهم بمنافعها، وتذكيرهم من وقت لآخر وتعزيز العلاقات، وكذا التأثير في قرار الشراء؛ وبالتالي الزيادة في مبيعات المؤسسة وتحقيق الأرباح. لذلك وجب على هذه الأخيرة أن تحسن المزج والتنسيق والاختيار بين عناصر الاتصال التسويقي، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لتحقيق أهدافها المسطرة، خاصة فيما يخص بناء صورة دقيقة وواضحة ومقنعة عن المؤسسة وعلاماتها ومنتجاتها، وهذا من خلال التخطيط الجيد وإعداد إستراتيجيات فعالة مبنية على أسس منطقية، رشيدة وعلمية، للوصول لما يعرف بالاتصال التسويقي المتكامل.

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً بالمؤسسات. من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات وانتهاءً بالأزمات الطبيعية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري. ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة، فقد قمنا بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها ومختلف الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهتها.

يمثل اتصالات الأزمة جزء من الخطة الشاملة أو الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، هاته الاخيرة التي في العادة تمنح لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الازمة، علما أن إدارة الأزمة أصلا تتطلب التحكم في سلوكيات الأفراد والجماعات المتفاعلين داخل محيط الأزمة، لكن يبقى التعامل مع الأزمة باستخدام تقنيات الاتصال الفعالة أمراً لا يبد منه.

وقد حاولنا من خلال بحثنا الإجابة على الإشكالية التالية:

* ما الدور الذي يمكن للاتصال أن يلعبه - كعنصر أساسي من عناصر استراتيجية المؤسسة - لمواجهة الأزمات أو التغيرات البيئية التي قد تشكل تهديدا لها (أي المؤسسة) وتزعزع كيانها؟

والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أسئلة فرعية كانت كالتالي:

- ما طبيعة الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة في السوق ؟
- هل يمكن حقيقة مواجهة هذه الأزمات عن طريق الاتصال ؟
- كيف يمكن استغلال الوظيفة أو النشاط الاتصالي في التصدي لهذه الأزمات ؟

وقد انطلقت دراستنا من مجموعة من الفرضيات، تمثلت فيما يلي:

- بالرجوع إلى الواقع من خلال الأمثلة المذكورة، فإن الملاحظ أن أغلب - حتى لا نقول كافة - الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة عبارة عن أزمات اتصالية تتمثل أساسا في الإشاعات والدعاية المغرضة.
- إذا اعتبرنا أن طبيعة الأزمات في حد ذاتها هي طبيعة اتصالية، فمن المنطقي أن تتم مواجهتها والتعامل معها وفق أساليب وإجراءات اتصالية.
- بالعودة إلى طبيعة الاتصال في المؤسسة يمكن القول أنه لا بد من وجود تكامل بين الاتصاليين الداخلي والخارجي وتكامل بين عناصر الاتصال التسويقي... من خلال بناء استراتيجية اتصالية متكاملة.

و ما يمكن استخلاصه من بحثنا هذا نذكر ما يلي:

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات والمشكلات باختلاف أنواعها، فلا تكاد تخلو مضامين وسائل الإعلام من أخبار تخص أزمات مختلفة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو غيرها. تمثل الأزمة حدثا ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية فإنها تشكل عائقا أمام نمو وتطور الشركات وتكون عاملا مهددا لسمعتها ، مما يمثل أيضا تهديدا لوجودها في السوق وتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعيما مع عملية إدارة الأزمة ، ويرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالاستجابة لعدد من العوامل منها طبيعة الأزمة، وتأثيراتها وكذلك طبيعة الشركة وظروفها وسياساتها، ومجال عملها، ومع تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في تنفيذها مثل الانترنت كوسيلة اتصال تفاعلية فورية متعددة الاستخدامات، بحيث يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات ، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الشركة.

وفي الأخير نصل إلى أن أهمية الإتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع إنتشار الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها وهذا ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها. وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتفادي اللامبالاة في مواجهة الأزمة. وعدم التسرع في اتخاذ القرارات والاهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواجهة الأزمة.

ومنه فإن الإتصال يلعب دورا أساسيا في كيفية مواجهة الأزمات من خلال رصد مجموعة من الخطط والإجراءات التي تسمح بمواجهة الأزمة و تمنع تكرارها مستقبلا.

أهم الاستنتاجات:

- تهدف المؤسسة من خلال عملية الاتصال التسويقي (باعتمادها على مختلف أنشطة الاتصال وذلك للترويج للمنتجات التي تتعامل بها) إلى تعزيز التفاعل الإنساني والاجتماعي مع الجمهور المستهدف، و تفعيل عناصر التأثير و الإقناع لديه، مع استغلالها للمعلومات الجمعة والناجحة عن التبادل و التواصل أو الحوار مع الجمهور، و التي يمكن للمؤسسة أن تعتبرها نقطة انطلاق لأنشطتها المستقبلية نظرا لأهميتها إذا أحسنت استغلالها في إنشاء صورة ذهنية لها في السوق.
- يتكون نظام الاتصال التسويقي من مزيج عناصر أساسية يتم من خلالها تنفيذ عملية الاتصال، كل عنصر من هاته العناصر والمتمثلة في: الإشهار، تنشيط المبيعات، الاتصال عبر الأحداث، العلاقات العامة، الاتصال الشخصي و الاتصال الرقمي؛ يؤدي دورا محددًا ومدروسًا في عملية الاتصال، ورغم ذلك فهي تتفاعل وتتكامل لتحقيق هدف واحد مرتبط وهو خدمة المؤسسة و الإسهام في الوصول لأهدافها التسويقية.
- يمثل اتصالات الأزمة جزء من الخطة الشاملة أو الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، هاته الاخيرة التي في العادة تمنح لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، علما أن إدارة الأزمة أصلا تتطلب التحكم في سلوكيات الأفراد والجماعات المتفاعلين داخل محيط الأزمة، لكن يبقى التعامل مع الأزمة باستخدام تقنيات الاتصال الفعالة أمرا لا يبد منه.

- يجب على المديرين التحسين المستمر في إدارة الأزمات الذي يتزامن مع ضغط شديد من أجل اتخاذ القرار الفعال و الإتصال في الوقت المناسب. إن القيادة الفعالة واتخاذ القرار هو أحد أكبر تحديات إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسات.
- يمثل الاتصال في الأزمة جزء من الخطة الشاملة أو الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، هاته الاخيرة التي في العادة تمنح لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، علما أن إدارة الأزمة أصلا تتطلب التحكم في سلوكيات الأفراد والجماعات المتفاعلين داخل محيط الأزمة، لكن يبقى التعامل مع الأزمة باستخدام تقنيات الاتصال الفعالة أمرا لا بد منه.
- سمح الاستبيان بتحديد الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمات، وكذا أهمية خلية الأزمة التي يمكن اعتبارها الممثل و المتحدث باسم المؤسسة في فترة الأزمة، فقد أثبتت أجوبة المستجوبين أنه على المؤسسة الاعتماد على كل الكفاءات لضمان فعالية خلية الأزمة و السياسة الاتصالية حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه المستهلكين و كذا الرأي العام، بالتالي إدارة الأزمة بفعالية أكبر.
- الثقة تفوق الاستعداد. فالثقة التي تضعها المؤسسة في قدرتها على إدارة الأزمات، لا تتناسب دائما مع درجة استعدادها. لذا يجب التحضير المستمر و التدرب على مجابهة الأزمة.
- الاستعداد يقلل بشكل كبير من التأثير السلبي للأزمة. إذا شاركت الإدارة والمديرون في تحديد خطة الأزمة والمشاركة في عمليات المحاكاة. الأمر الذي يسمح بتحديد خطة لإدارة الأزمات في الشركة.
- الغير هم جزء من المشكلة - وجزء من الحل. تنتج الأزمات أحيانا عن تصرفات أطراف ثالثة ، مثل الموردين أو شركاء التحالف ، وغالبا ما تلعب هذه الأطراف الثالثة دورا مهما في إدارة هذه الأزمات والسيطرة عليها. لذا يجب إشراكهم في تدريبات على الأزمات و مراجعة الخطط و الحلول الاستثنائية.

و عليه و بناء على كل ما تمّ التوصل إليه يمكن استخلاص ما يلي:

- ☑ **إثبات صحة الفرضية الأولى، و التي تقول أنّ أغلب -حتى لا نقول كافة- الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة عبارة عن أزمات اتصالية تتمثل أساسا في الإشاعات والدعاية المغرضة.**
- و هذا ما أثبتته الحالات التي تمّ التطرق إليها و تحليلها، وكذا ما تمّ التطرق له في الفصل الثاني من هذا البحث، بخصوص الإحصائيات المتعلقة بطبيعة الأزمات التي تمس المؤسسات في السنوات الأخيرة، حيث تم عرض بعض الأرقام المتعلقة بالأزمات التي تواجهها المؤسسات مؤخرا، وكانت أهم الأرقام تشير إلى أنّ 83% من الأزمات تأتي من أقسام الاتصال و التسويق، وأنّ 60% منها ناتجة عن مشاكل اتصالية. خصوصا مع

الانتشار الكبير لوسائل التواصل، و قد أشار المختصون إلى ظهور نوع جديد من الأزمات سموه Crise 2.0 أو ما يعرف عند العامة بـ: le Bad Buzz والذي هو عبارة عن ظاهرة التناقل السلبي للأخبار على مواقع التواصل. و هو ما يؤكد أنّ أكثر الأزمات احتمالاً في الحدوث هي الأزمات ذات الطبيعة الاتصالية.

❑ **إثبات صحة الفرضية الثانية، و التي تنصّ على أنّ مواجهة الأزمات والتعامل معها يتم وفق أساليب وإجراءات اتصالية على اعتبار أنّها ذات طبيعة اتصالية، و هذا ما تمّ إثباته من خلال عرض مختلف التجارب للمؤسسات التي تمّ التطرق لها في الجانب التطبيقي من البحث، وكذا من خلال ما تمّ عرضه في الفصل الثاني حول كيفية التعامل مع الأزمات .**

❑ **إثبات صحة الفرضية الثالثة، و التي تنصّ على ضرورة وجود تكامل بين الاتصاليين الداخلي والخارجي وتكامل بين عناصر الاتصال التسويقي من خلال بناء استراتيجية اتصالية متكاملة. وهو ما تمّ إثباته من خلال عرض تجارب للعديد من المؤسسات، و دراسة المقاربة التي اعتمدها في مواجهتها للأزمة، ثمّ تحليل ذلك لتحديد أنسب نموذج لإدارة الأزمات، حيث أكدّ الاستبيان المعتمد على أنّ أهم العناصر الواجب التركيز عليها و دعمها لضمان تسيير أمثل للأزمة: خلية الأزمة التي لا بدّ أن تكون على استعداد دائم و تأهب تام، و تبني استراتيجية اتصالية فعّالة تسمح لها من جهة بكسب ولاء العمال و الموظفين داخلياً بالتالي دفاعهم المستميت عن مصالح المؤسسة و سمعتها، ومن جهة أخرى كسب تعاطف الجمهور بالتالي تفاعله إيجابياً مع المؤسسة.**

أظهرت الدراسة السابقة أن القادة الأكثر نجاحاً في إدارة الأزمات هم من يلتزمون بالقواعد الأساسية. حيث أنّهم يولون اهتماماً خاصاً بالبيئة الداخلية والخارجية. و يتصرفون بشكل استباقي و يتنبأون بالسيناريوهات ما يمكنهم من أن يكونوا قادرين على التخطيط للخطوات المناسبة. و يلتزم هؤلاء القادة بدعم و مراقبة هاته الإجراءات بسياسة اتصالية مختلفة تماماً عن الاتصال التقليدي. بحيث يخضع هذا الاتصال أيضاً لقواعد معيّنة مثل: السرعة، الشفافية و الحساسية لخطورة الموقف، وغيرها يمكن للتواصل الجيد في الأزمات أن يعكس المواقف فيحوّل الأزمة - التي تعتبر تهديداً خطيراً- إلى فرصة للنمو و التطور.

آفاق الدراسة: احتكاكنا بهذا الموضوع من خلال عملية البحث التي قمنا بها، و كذا اطلاعنا على بعض الدراسات التي تمّ إجراؤها سابقاً، و أيضاً التطورات الحاصلة على بيئة الأعمال و على الأسواق بصفة عامة، جعلنا نفكر في مواضيع قد تكون محور بحث مستقبلاً نذكر أهمها:

- الاتصال في الأزمات في ظل التحوّل الرقمي و الانتشار الكبير لشبكات التواصل الاجتماعي.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

1. أبو أصبع صالح خليل ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
2. أبو قحف عبد السلام، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر-، 1999.
3. أبو قحف عبد السلام، محاضرات في هندسة الإعلان ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، مجهول دار النشر، 2000.
5. إدريس ثابت عبد الرحمن، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، 2005.
6. الديلمي عبد الرزاق محمد ، العلاقات العامة والعلومة، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
7. المصري محمد عصام ، التسويق: الأسس العلمية و التطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.
8. بدوي هناء حافظ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر-، 2003.
9. المكاوي حسن عماد، الإعلام و معالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، 2005.
10. جبر العتيبي صبحي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن-، الطبعة الأولى، 2002.
11. حداد شفيق و نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، 1998.
12. حس طاهر، مقرر اتخاذ القرار و إدارة الأزمات ، كتاب منشور عن كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، 2019.
13. حنّا نسيم ، مبادئ التسويق، -دار المريخ للنشر - الرياض -المملكة السعودية-2001.
14. الحاجي محمد عمر ، حقيقة الإعلان ، الطبعة الأولى، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002.

15. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن - 1999.
16. السيد إسماعيل، الإعلان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، 2002.
17. السيد إسماعيل، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية - مصر-، 1999.
18. السيد سعيد ، إستراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2006.
19. الشناوي صلاح ، الإدارة التسويقية الحديثة (المفهوم و الإستراتيجية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. شحادة محمد، شحادة نظمي، الجيوشي محمد رسلان، الحلبي رياض، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن-، 2000.
21. الصحن محمد فريد، الإعلان، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، 2003/2002.
22. الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، القاهرة - مصر-، 2003.
23. الصحن محمد فريد، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، 1998.
24. الصحن محمد فريد، العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، 2003.
25. الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن-، الطبعة الثانية، 2004.
26. الصميدعي محمود جاسم، ردينة يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان - الأردن-، 2001.
27. الصيرفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر-، الطبعة الأولى، 2005.
28. الضمور هاني حامد ، وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
29. عجوة علي، كريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتاب، القاهرة - مصر - 2005.

30. العلاق بشير عباس، علي محمد ربايعه، الترويج و الإعلان التجاري: أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن-، 2002.
31. الغالي طاهر محسن، العسكري أحمد شاکر العسكري، الإعلان: مدخل تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن-، الطبعة الأولى، 2003.
32. محمد أمين سيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2000.
33. مصطفى محمد محمود، الإعلان الفعال: تجارب محلية و دولية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن-، الطبعة الأولى، 2004.
34. محمد صلاح الشنواني، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة و الاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة - مصر-، طبعة 1994.
35. يحي سعيدي علي عبد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.

2-المقالات:

1. بن العربي يحيى، دور الاتصال في إدارة الأزمات، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية في الجزائر العدد 15 الصادر في جانفي 2016.
2. مجد سلامي «نتائج تحليل SWOT لشركة كوكاكولا» متحصل عليه من موقع <https://tजारatuna.com/> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/01/21 على الساعة 10:10.
3. مقال في صحيفة نيويورك تايمز: تويوتا تواجه أزمة ثقة متحصل عليه من موقع: <https://www.aljazeera.net/ebusiness/> تاريخ النشر 2010-01-28، تاريخ التصفح: 2022/01/21. على الساعة: 10:50.
4. فضيحة فولكسفاغن... تهدد الاقتصاد في ألمانيا و تلوث البيئة في أمريكا، مقال متحصل عليه من موقع: <https://www.annabaa.org/arabic/economicreports/3671> ، تاريخ التصفح: 2022/01/21، على الساعة: 10:45.
5. مقال منشور: تعرف على معنى كلمة أزمة وأنواعها وتاريخ استعمالها المدهش <https://azamil.com/?p=36398>، تاريخ النشر: 2020-10-26، تم الاطلاع عليه بتاريخ 01-13-2021 على الساعة 08:25.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Ouvrages:

1. Assaël ADARY, Céline MAS, Marie-Hélène WESTPHALEN ; **Communicator : toute la communication à l'ère digitale** ; 8^{ème} édition, Dunod, France, 2018.
2. Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard; **La boîte à outils du Responsable communication** ; 3e édition ; Dunod, France , tiré de : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-cellule-de-crise-314730.htm>; publié le 28-02-2017, consulté le : 18-01-2021 à 11h25.
3. CHIROUZE Yves ,**Le Marketing** , opu, 1990.
4. CHIROUZE Yves, **Le marketing: Etudes et stratégies**, éditions Ellipses, Paris -France-, 2003.
5. DEBOURG Marie-Camille, CLAVELIN Joël, PERRIER Olivier, **La mercatique en action**, éditions Le Génie Des Glaciers, Chambéry -France-, 2002.
6. DJITLI Mohamed Seghir, **Marketing**, éditions Berti, Alger -Algérie-, 1998.
7. DEMONT L. , KEMPF A. , RAPIDEL M. , SCIBETTA C. , **Communication des entreprises: Stratégies et pratiques**, éditions Nathan, Saint-Just-La-Pendue -France-, 2004.
8. Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI, **Marketing**, 8^èéditions, LIBRAIRIE VUIBERT, France, 2003
9. KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, **Marketing management**, éditions Pearson Education, Paris -France-, 11^{ème} édition, 2004.
10. KOTLER Philip, MANCEAU Delphine, KELLER Kevin Lane, **Marketing management**, éditions Pearson Education, Paris-France-, 12^{ème} édition, 2006.
11. MC DONALD Malcom, **Les plans marketing: Comment les établir? Comment les utiliser?**, traduction: CHAIX Pierre, éditions De Boeck, Bruxelles -Belgique-, 1^{ère} édition, 2004.
12. LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Armand, **Publicitor**, éditions Dalloz, Paris - France-, 6^{ème} édition, 2004.
13. MICHON Christian et autres, **Le marketeur: Les nouveaux fondements du marketing**, éditions Pearson Education, Paris -France-, 2003.
14. Philipe Malaval, Jean-Marc Décaudin, Christophe Bénaroya; **Pentacom: communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-c**; 2^{ème} édition, Person Education France, 2009Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI, **Marketing**, 8^èéditions, LIBRAIRIE VUIBERT, France, 2003.
15. STEYER Alexandre, CLAUZEL Amélie, QUESTER Pascal, **Marketing: Une approche quantitative**, éditions Pearson Education, Paris -France-, 2005.

2- Thésés :

1. Bryan Phan van Xuan : « **Enjeux de la gestion de crise Comment optimiser les performances d'une entreprise ?** », Mémoire de MBA / MEMSE de l'École de Commerce de Lyon. 2014-2015
2. Omar HAFYANE, **La Gestion de Crise : cas de Toyota**; These de maitrise en management, Université du Québec, Montréal, Canada, 2012.
3. Raphael de Vittoris ; **Pilotage des cellules de crise: Développement d'un modèle au sein du Groupe Michelin** ; thèse de doctorat en sciences de gestion, université du Havre Normandie ; France ; 2020.

3- Articles :

1. Belkaab, Omar. (2020, 05 19). **Huawei toutes les réponses à vos questions** trouvé sur le site : <https://www.google.com/search?q=https%3A%2F%2Fwww.frandroid.com> consulté le 19/01/2022 à 7h00.
2. Bush, Michael: «**International communication is key repairing Toyota reputation**», Ad age, volume 81, 2010
3. Chris Piotrowski et Roger W. Guyette ; **Toyota Recall Crisis : Public Attitudes on Leadership and Ethics** ; Organization Development Journal , June 2010.
4. Damardji, Nazim. (2019, 10 06). **La gestion de crise un cas fascinant et complexe:** https://www.frandroid.com/culture-tech/628579_la-gestion-de-crise-un-cas-fascinant-et-complexe Consulté le 19/01/2022 à 7h40.
5. David Fan, David Geddes & Felix Flory , **The Toyota Recall Crisis : Media Impact on Toyota's Corporate Brand Reputation**, Corporate Reputation Review volume16, 2013.
6. Douay, H. e. (2016). **La Chine à l'heure des villes intelligentes**. *Cairn*, 89-102
7. Fafard, Z. (2021, 04 13). **Huawei sous embargo:** <https://www.cnetfrance.fr/news/huawei-sous-embargo-les-principales-dates-de-la-controverse-39880841.htm> Consulté le19/01/2022 à 6h48.
8. Husson,Geoffrey (2019, 05 20). **Agissements de Huawei** https://www.frandroid.com/marques/huawei/595672_huawei-reagit-officiellement-a-son-bannissement-des-services-google Consulté le 20/01/2022 à 8h51.
9. Juliette Trévidic, **20 ans de crises : quelle place de l'humain dans leur résolution** ;Magazine de la Communication de Crise et Sensible, n°25 , janvier 2021.

10. Kesso, Diallo. (2019). **Huawei : Chronologie d'une crise** <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/huawei-chronologie-d-une-crise-entre-la-chine-et-les-etats-unis-20190521> Consulté le 19/01/2022 à 7h45.
11. Laurent Bour ; **Comment la cellule de crise est établie par les entreprises?**; article publié le 04-01-2017; <https://www.journalducsm.com/2017/01/04/cellule-de-crise-14005/> ; consulté le : 18-01-2021 à 14h05.
12. **La communication de crise : principes et management** ; article publié par l'équipe de Manager GO! le 24-09-2020 sur : <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/communication-de-crise.htm>; consulté le : 17-01-2021 à 8h20.
13. Lafrenchcom. (2019, 02 01). **Retour sur la communication de crise de huawei**, <https://www.lafrenchcom.fr/> Consulté le 20/01/2022 à 10h41
14. Lellouche, N. (2020, 01 25). *01 Net*. Récupéré le 20/01/2022 à 9h30 sur <https://www.01net.com/actualites/comment-huawei-prive-de-google-prepare-sa-contre-attaque/-en-coulisse-1846733.html>
15. Lise-Nari Saignavongs: « **Analyse de la gestion de crise via les réseaux sociaux (étude de cas : Volkswagen)** », influenceurs du web tiré du site <https://influenceursduweb.org/analyse-de-la-gestion-de-crise-via-les-reseaux-sociaux-etude-de-cas-volkswagen/> consulté le 23/01/2022 à 19h45.
16. Marie Seignol de Swarte ; article publié le : 01-09-2021 ; <https://www.meltwater.com/fr/blog/gerer-une-communication-de-crise-en-10-etapes>; consulté le 10-09-2021 à 11h00.
17. NAJIA BEDOUI, **Communication de DE Crise : un outil de gestion au service de l'image de marquée de l'entreprise** ; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6- septembre 2018.
18. Najla Bedoui, **Communication de crise : un outil de gestion au service de l'image de marque de l'entreprise**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Maroc, n° 06, septembre 2018.
19. Neil Davey:« **Implosion of a brand : What can we learn from Toyota's crisis mismanagement** ?» Trouvé sur le site : <https://www.mycustomer.com/experience/voice-of-the-customer/implosion-of-a-brand-what-can-we-learn-from-toyotas-crisis>; consulté le 15/01/2022 à 21h50.
20. Piotrowski Chris, Roger W Guyette, **Toyota Recall Crisis : Public Attitudes on Leadership and Ethics** ; **Organization Development Journal**, USA, volume n° 28 ,2010
21. Plan de communication de crise : un indispensable pour toutes les entreprises ; article publié le 29.04.20 <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/plan-de-communication-de-crise> ; consulté le 13-12-2020 à 19h05.
22. Thibaud Lehmann ,**les relation publics non conventionnelles** ;article publié le 17 juin 2021 sur <https://www.kta-associes.fr>, consulté le 21 aout 2021 à 17h25.

23. <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1406541> Consulté le 21/01/2022 à 8h00.
24. <https://www.agenceecofin.com/> ; consulté le 19/01/2022 à 9H25.
25. **huawei--embargo-les-principales-dates-de-la-controverse-**
<https://www.cnetfrance.fr/news/39880841.htm> consulté le 19/01/2022 à 7h15

4- Dictionnaire:

1. Définition et typologie de la crise ; <https://lms.fun-mooc.fr/c4x/Paris2/09004S04/asset/Video12.pdf> ; consulté le 12-01-2021 à 21h05.
2. dictionnaire Webster ; <https://www.merriam-webster.com> ; consulté le 12-01-2021 à 10h12.
3. dictionnaire Longman ; <https://www.ldoceonline.com> ; consulté le 12-01-2021 à 10h15.
4. **Larousse de poche**, (Dic.), Edition le livre de poche pratique, France, 1981

5- Site internet:

1. <https://www.toyota.com>
2. www.vw.com
3. www.coca-cola.com
4. www.huawei.com
5. www.idc.com
6. www.lafrenchcom.fr

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de la réalisation d'une thèse de Doctorat en Économie Spécialité Marketing. Le but étant de connaître et de comprendre votre point de vue concernant les stratégies de communication des entreprises lorsqu'une crise apparaît. Je sollicite quelques minutes de votre temps afin de réaliser ce questionnaire. Les informations que vous communiquerez ne seront utilisées que dans le cadre de ce projet de recherche, les données traitées ne seront en aucun cas publiées sous forme personnalisée et resteront confidentielles.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seulement des réponses personnelles. Merci de m'accorder un peu de votre temps.

***Obligatoire**

1. Travaillez-vous actuellement ou avez-vous déjà travaillé dans le service de communication, marketing d'une entreprise ? *

Oui

Non

2. Quelle est votre fonction au sein du service communication ou marketing de votre entreprise actuellement ? *

Responsable marketing

Responsable communication

Autre :

3. Avez-vous déjà participé à une ou plusieurs campagne(s) de communication faisant suite à une crise survenue dans votre entreprise ou dans votre secteur d'activité ? *

Oui

Non

4. La communication de crise est-elle, selon vous une composante essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise ? *

Oui

Non

Ne sait pas

5. Avec le recul, pensez-vous que votre entreprise a bien su communiquer autour de son (ses) problème(s) ? *

Oui
Non
Ne sait pas

6. Pensez-vous que le message que vous avez tenté de faire passer à l'opinion publique à l'époque des faits a bien été compris ? *

Oui
Non
Ne sait pas

6.1. Si oui, grâce à quoi pensez-vous que le message soit bien passé à l'époque ? *

Votre réponse

7. Classez par ordre d'importance les différentes étapes à réaliser en temps de crise présentées ci-dessous (Par ordre de croissance de 1 à 6) :

Propositions	1	2	3	4	5	6
Constitution d'une cellule de gestion de crise						
Communication auprès des employés						
Communication auprès des médias						
Communication auprès des actionnaires						
Prise en charge des victimes						
Mise en place d'actions pour régler la crise						
Constitution d'une cellule de gestion de crise						
Communication auprès des employés						
Communication auprès des médias						
Communication auprès des actionnaires						

Prise en charge des victimes						
Mise en place d'actions pour régler la crise						

8. Selon vous, est-il nécessaire pour une entreprise de constituer une cellule de gestion de crise ? C'est-à-dire une cellule regroupant différents acteurs de l'entreprise organisés afin de gérer les crises qui peuvent apparaître. *

Oui

Non

Ne Sait pas

9. Quels acteurs doivent composer cette cellule, quel que soit le type de crise qui se produit ? (plusieurs réponses possibles) ? *

Direction générale,

Service comptabilité,

Direction de la communication,

Direction des ressources humaines,

Direction technique,

Service achat et logistique,

Experts en gestion de crise (extérieurs à l'entreprise),

Direction juridique,

Autre :

10. Selon vous, à quoi sert la communication de crise ? (plusieurs réponses possibles) *

Montrer que l'entreprise prend en considération les victimes de la crise,

Faire passer des messages : l'entreprise agit pour régler le problème,

Faire taire les rumeurs,

Préserver une bonne image de l'entreprise auprès de l'opinion publique,

Rassurer les partenaires financiers de l'entreprise et éviter une chute de son cours en

Bourse,

Autre :

11. Qu'attendez-vous en termes de communication de la part d'une entreprise traversant une crise ? * (Selon l'échelle de Likert)

Échelle de Likert	Pas du tout d'Accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
De l'information en temps réel					
De la transparence et de l'honnêteté					
Des propositions de solutions pour régler le problème					
Des actions concrètes					
Des excuses					

12. Selon vous, l'entreprise devrait plutôt... *

Faire appel à un expert en gestion de crise uniquement en cas de crise (de façon donc ponctuelle),

Embaucher une (ou plusieurs) personne(s) chargée(s) de la prévention des crises.

13. En cas de crise... *

Échelle de Likert	Pas du tout d'Accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le PDG doit prendre la parole et pas uniquement le porte-parole de l'entreprise					
Il est primordial de bien communiquer auprès des employés de sa société					
Les actionnaires de l'entreprise doivent être les premiers à être mis au courant des difficultés rencontrées					
Le plus important est de conserver une bonne image auprès de ses clients					

14. La communication de crise protège la réputation de l'entreprise ? *

Oui

Non

Ne sait pas

15. La communication joue – t- elle un rôle clé dans la survie des crises ? *

Oui
Non

16. Quel post occupez-vous actuellement ? *

17. Expérience professionnelle *

0 à 5 ans,

5 à 10 ans,

Plus de 10 ans.

الملحق رقم 02: الإحصاء الوصفي للمتغيرات

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	Analyse N
Travaillez- vous actuellement dans le service marketing	1,56	,499	126
Possible participation dans une campagne de communication de crise	1,50	,502	126
Importance de la communication de crise pour l'entreprise	1,17	,502	126
la nécessité de constitution de cellule de crise	1,06	,230	126
Attentes escomptées : Information en Temps réel	2,67	1,058	126
Attentes escomptées : Des solutions proposées	2,94	1,134	126
Attentes escomptées : Des actions concrètes	3,22	1,035	126
En cas de crise : Garder une bonne image	2,78	1,232	126
La protection de la réputation de l'image pas la communication de crise	1,11	,316	126

الملحق رقم 03: مؤشر KMO و اختبار Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,700
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	781,769
	Ddl	36
	Signification	,000

الملحق رقم 04: مصفوفة المركبات

Matrice des composantes^a			
	Composante		
	1	2	3
Travaillez- vous actuellement dans le service marketing	,106	-,841	,342
Possible participation dans une campagne de communication de crise	,262	-,650	,567
Importance de la communication de crise pour l'entreprise	-,846	,196	,395
la nécessité de constitution de cellule de crise	-,738	,416	,448
Attentes escomptées : Information en Temps réel	,828	,284	,233
Attentes escomptées : Des solutions proposées	,723	,210	,524
Attentes escomptées : Des actions concrètes	,734	,444	,117
En cas de crise : Garder une bonne image	,545	,638	-,029
La protection de la réputation de l'image pas la communication de crise	-,540	,609	,300
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			
a. 3 composantes extraites.			

الملحق رقم 05: جودة التمثيل

Qualités de représentation	
	Extraction
Travaillez- vous actuellement dans le service marketing	,835
Possible participation dans une campagne de communication de crise	,812
Importance de la communication de crise pour l'entreprise	,909
la nécessité de constitution de cellule de crise	,918
Attentes escomptées : Information en Temps réel	,820
Attentes escomptées : Des solutions proposées	,842
Attentes escomptées : Des actions concrètes	,750
En cas de crise : Garder une bonne image	,705
La protection de la réputation de l'image pas la communication de crise	,753
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	

الملحق رقم 06 : التباين الكلي المشروح

Variance totale expliquée						
Composante	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,676	40,843	40,843	2,946	32,735	32,735
2	2,441	27,121	67,964	2,465	27,387	60,122
3	1,229	13,653	81,617	1,934	21,494	81,617

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الملحق رقم 07: مصفوفة المركبات بعد التدوير بإعتماد طريقة Varimax

Rotation de la matrice des composantes^a			
	Composante		
	1	2	3
Travaillez- vous actuellement dans le service marketing			,863
Possible participation dans une campagne de communication de crise			,887
Importance de la communication de crise pour l'entreprise		,873	
la nécessité de constitution de cellule de crise		,937	
Attentes escomptées : Information en Temps réel	,869		
Attentes escomptées : Des solutions proposées	,875		
Attentes escomptées : Des actions concrètes	,828		
En cas de crise : Garder une bonne image	,717		
La protection de la réputation de l'image pas la communication de crise		,806	
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.			
a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.			

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه الاتصال بصفة عامة، و الاتصال التسويقي بصفة خاصة، في إدارة الأزمات التي تمس المؤسسات. إضافة إلى محاولة تحديد النموذج الأمثل الواجب اتباعه للتعامل مع الأزمات و تسييرها. من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: **ما الدور الذي يمكن للاتصال أن يلعبه - كعنصر أساسي من عناصر استراتيجية المؤسسة- لمواجهة الأزمات أو التغيرات البيئية التي قد تشكل تهديدا لها (أي المؤسسة) وتزعرع كيانها؟**. و قد تمّ التطرق في الجانب النظري لهاته الدراسة لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال و الاتصال التسويقي، وكذا الأزمات بالتركيز على أنواعها و طبيعتها، في حين تمثل الجانب التطبيقي في عرض و تحليل لمجموعة من الحالات الواقعية لأزمات مست مجموعة من المؤسسات، بهدف تشخيص المقاربة التي اعتمدها في إدارة الأزمة و تحديد أهم الأخطاء و المفوتات التي وقعت فيها من جهة، و كذا أهم نقاط قوتها و تفوقها في التعامل مع الأزمة. كما تمّ الاستعانة باستبيان موجّه للإطارات المسيرة في مجموعة من المؤسسات بالجزائر. و قد تمثلت أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال هاته الدراسة، فيما يلي:

- يتكون نظام الاتصال التسويقي من مزيج عناصر أساسية يتم من خلالها تنفيذ عملية الاتصال، كل عنصر من هاته العناصر يؤدي دورا محددًا ومدروسًا في عملية الاتصال، ورغم ذلك فهي تتفاعل وتتكامل لتحقيق هدف واحد مرتبط وهو خدمة المؤسسة و الإسهام في الوصول لأهدافها التسويقية.
- أن أغلب -حتى لا نقول كافة- الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة عبارة عن أزمات اتصالية تتمثل أساسًا في الإشاعات والدعاية المغرضة. و عليه فمواجهة الأزمات والتعامل معها يتم وفق أساليب وإجراءات اتصالية على اعتبار أنّها ذات طبيعة اتصالية.
- ضرورة وجود تكامل بين الاتصاليين الداخلي والخارجي وتكامل بين عناصر الاتصال التسويقي من خلال بناء استراتيجية اتصالية متكاملة.
- الدور الكبير الذي تلعبه خلية الأزمة في إدارة الأزمات، من خلال استباقها و الاستعداد لها، ثم التعامل معها و مواجهتها، وصولًا إلى استخلاص النتائج و الاستفادة من التجربة في إدارة الأزمات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية : الأزمة، إدارة الأزمات، الاتصال، الاتصال التسويقي، الاستراتيجية الاتصالية، خلية الأزمة.

Abstract:

Our work aims to determine the role of communication in general, and marketing communication in particular, in the management of crises affecting companies. In addition to trying to identify the best model to follow in dealing with crises and managing them. Trying to answer the problematic: What role can communication play in dealing with crises or environmental changes that can threaten the company and destabilize its entity? In order to answer this question, communication and marketing communication concepts were discussed in the theoretical part of this study. As well as focusing on crises, their types and nature. While in the practical part, we have proceeded to the presentation and analysis of a panoply of crisis situations that have affected a multitude of companies in order to diagnose the approach adopted in crisis management and identify the shortcomings on the one hand, and the strengths in their management of the crisis on the other. In addition to the use of a survey intended for executives managing a set of companies in Algeria in order to verify the results obtained. The main results of this study are:

- The marketing communication system is made up of a mixture of essential elements through which the communication process is carried out. Each of these elements plays a particular and studied role in the communication process. Nevertheless, it interacts and integrates to achieve a related purpose: to serve the company and help achieve its marketing objectives.
- Most of the crises that the company can face are communication crises, mainly rumors and propaganda. Crisis management is done according to communication methods and procedures, as they are communicative in nature.
- The need for the existence of complementarity between internal and external communication as well as complementarity between the various elements of marketing communication through a global communication strategy.
- The important role played by the crisis unit in crisis management, by anticipating it and preparing for it, then by confronting it, in order to draw conclusions and benefit from the experience for the management of future crises.

Keywords : Crisis, Crisis management, Communication, Marketing communication, Communication strategy, Crisis unit.