



استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة بـيونج عبر

الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737

دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019

Communication strategies by Boeing's Public Relations via the internet in the Max 737 Crash Crisis

Analytical study from March 10 to the end of June 2019

حسن نيازي الصيفي*

أستاذ مشارك بجامعة الأزهر والملك فيصل (المملكة العربية السعودية)،

البريد الإلكتروني المهني: habualila@kfu.edu.sa

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الإستلام
2020/06/01	2019/11/15	2019/08/30

الملخص:

استهدفت الدراسة رصد وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بـيونج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الأثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة. وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، وتحليل موقع الشركة الإلكتروني ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي خلال الفترة من 10 مارس (بداية الأزمة) وحتى نهاية يونيو 2019. ظهرت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث افتقدت بـيونج لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية. وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة. مما جعلها تبدو سلبية، وأضر بمصداقيتها، كما خلق فراغاً في المعلومات مملوءاً بانتقادات أصحاب المصلحة. كما بينت الدراسة أهمية إيلاء مزيد من الاهتمام لاستراتيجيات الاتصال في الأزمات. واختيار الاستراتيجيات التي تعزز نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف للاستفادة من الفرص الخارجية والتصدي للتهديدات الخارجية.

كلمات مفتاحية: شبكات التواصل؛ المواقع الإلكترونية؛ إدارة الأزمة

Abstract:

* المؤلف المرسل

This study sought to monitor and analyze the communication strategies pursued by Boeing, in response to the crisis it faced following the crash of Max 737 in Ethiopian airspace within the framework of Situational Crisis Communication Theory (SCCT) and Social-mediated Crisis Communication Theory (SMCC). Through a case study, the company's website and its social media platforms were analyzed from March 10 (the beginning of the crisis) to the end of June 2019.

The study showed weak communication activities, and inadequate communication strategies used by Boeing; the company lacked proactive communication strategies. With regard to the reaction of the state and government institutions, it was stronger than the company's reaction, making it look negative, damaging its credibility, and creating a vacuum of information filled with stakeholder criticism.

The study showed the importance of paying more attention to crisis communication strategies and the selection of strategies that enhance strengths and correct vulnerabilities or weaknesses to take advantage of external opportunities and address external threats.

Keywords: Social Media; Websites; Crisis Management.

1. المقدمة

واجهت العلاقات العامة في شركة بوينج -أكبر مصنع للطائرات التجارية في العالم- أزمة ضخمة إثر تحطم طائرة شركة ليون الفرنسية في أكتوبر 2018 بعد 12 دقيقة من إقلاعها مما أدى إلى مقتل جميع ركابها وعددهم 189 راكبا، ثم تحطم طائرة الخطوط الجوية الإثيوبية في مارس 2019 ومقتل جميع ركابها أيضا وعددهم 157 راكبا. وكانت الطائرة التي تحطمت في الحادثتين هي ماكس 737. الطائرة الأكثر مبيعا لشركة بوينج، والتي قدمتها عام 2017 باعتبارها "الأقل استهلاكاً للوقود وتكلفة للسفر في القرن الـ21".

وعقب اندلاع خبر التحطم الثاني، سارعت هيئات وشركات الطيران في جميع أنحاء العالم إلى إيقاف إقلاع طائرات ماكس 737، إما طوعاً أو بأمر من سلطات تنظيم الطيران المحلية. حيث أوقفتها الخطوط الجوية الإثيوبية على الفور. وكانت الصين أول دولة تحظر الطائرة، من خلال أمر تنظيمي صدر في 11 مارس، وتتبعها إندونيسيا، منغوليا، وسنغافورة ودول أخرى. وقد رفضت سلطات الطيران الأمريكية في البداية

حظر الطائرة، لكنها أعلنت في 13 مارس تعليقها. وبعد فترة وجيزة، كانت سلطة الطيران في بنما آخر من حظر إقلاع هذه الطائرات، وعندها أصبح أسطول ماكس ممنوعاً من التحليق في جميع أنحاء العالم. كما منعت عدة دول لم تملك تلك الطائرات دخولها إلى مجالها الجوي. ولم يعتمد قرارهم في البداية على أدلة تقنية قوية، حيث كان التحقيق في الحادث لا يزال مستمراً، وإنما كان نتيجة لفقد الثقة في العلامة التجارية، وقد ذكرت الولايات المتحدة وكندا، في إعلانين منفصلين أن بيانات التتبع عبر الأقمار الصناعية تشير إلى وجود أوجه تشابه بين الحادثين؛ واحتمال وجود سبب واحد (Johnston & Harris, 2019).

والسؤال المهم الذي يطرح نفسه: كيف كانت استجابة العلاقات العامة في شركة بوينج لهذه الأزمة العاصفة؟ وكيف ساءت الصورة وتضررت على هذا النحو؟ هل انتهى المطاف شركة بوينج إلى هذه السمعة السيئة نتيجة سلسلة من الأخطاء في الاتصال الخاص بالأزمات. للإجابة على هذا السؤال، جاءت هذه الدراسة، لتحليل استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها الشركة، وتقييمها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، والتي ينبغي أن يعيها ممارسو العلاقات العامة، عندما يواجهون أزمات مماثلة؛ وبأحثو اتصالات الأزمة.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين:

يتناول الأول الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة للأزمات: وقد ركزت أبحاث اتصالات الأزمة بشكل أساسي على استراتيجيات الاتصال لتقليل الأضرار التي تلحق بصورة/ سمعة المنظمة وتقليل النوايا السلوكية السلبية للجماهير الخارجية (Mazzei et al., 2012 ; Coombs Boter, Fediuk, 2012)

ولم يتم استكشاف الكثير من التأثير المحتمل للاتصال الفعال في الأزمات الداخلية على تصورات الموظفين ومواقفهم تجاه منظماتهم (من حيث السمعة الداخلية والنية السلوكية الداعمة للموظفين).

(Strandberg & Vigsø, 2016 ؛ Heide & Simonsson, 2014)

ويكون سلوك الجمهور إيجابياً عندما يتم الحكم على شخص أو منظمة ما على أنه غير مسؤول عن هذا الحدث (Weiner, 2006). وتتضمن الاستجابات العاطفية الناتجة عن الأزمة الغضب والكلام الشفهي السلبي، يمكن لأصحاب المصلحة أن يدمروا علاقات أصحاب المصلحة بالمنظمة، كما يمكن أن يقودوا من يعرفونهم إلى قول أشياء سيئة عن المنظمة، تقدر المنظمات الكلام الشفهي نظراً لعواقبه الوخيمة على تقييم المنظمات.

وقد وجدت دراسة (Lee, 2005) دليلاً تجريبياً قوياً على تأثير استراتيجيات الاستجابة التكيفية في التقليل من لوم الجمهور وتخفيض حدة الانطباعات السلبية ضد شركات الطيران المسؤولة عن الأزمة، فضلاً عن زيادة الاتجاهات الإيجابية ونوايا الشراء تجاه الشركات في أزمات مختلفة تتراوح بين وقوع تسرب سام لمياه النهر إلى ادعاءات بالتحرش الجنسي (Lyon & Cameron, 2004) تم التوصل لنتائج إيجابية لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات التكيفية مقارنة بالاستراتيجيات الدفاعية ، تتمثل في استعادة أو الحفاظ على السمعة، في الدراسات الحديثة في حالات الأزمات المختلفة مثل المنتجات المعيبة (Claeys et al., 2010)، استدعاء السيارات (Choi & Chung, 2013)، والتسمم الغذائي (Crijns, Claeys, Cauberghe, & Hudders, 2017) وفي الأزمات التي تتطوي على اتهام بسوء سلوك الإدارة، كانت استراتيجيات الرفض وعدم الاستجابة أقل فعالية بكثير من استراتيجية الاستجابة الإيجابية (التكيف).

في المقابل بينت دراسة (Valvi, & Fragkos. 2013) ضعف استراتيجيات الاتصال أثناء إدارة. شركة بريتيش بتروليوم للأزمة، ووجود دروس مستفادة متعددة، سواء بالنسبة للممارسين أو الباحثين. حيث يجب أن يتعلم الممارسون من أخطاء القيادة والثقافة والعلاقات العامة التي ارتكبتها شركة بريتيش بتروليوم وأهمية تجنبها في أزمات منظماتهم. وبينت دراسة (Brown & White, 2010) أن الأشخاص الذين لديهم علاقة إيجابية مع المنظمة أقل عرضة لإلقاء اللوم على المنظمة، بغض النظر عن استراتيجية الاستجابة للأزمة. المستخدمة، كما قدمت الدراسة أدلة على أن الحفاظ على علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة قد يكون أكثر أهمية من استراتيجيات الأزمات الفردية. كما توصلت دراسة (Kiambi & Shafer, 2016) التجريبية إلى أن أصحاب المصلحة يفضلون الاعتذار في حالة وجود تعويضات. وتتمتع المؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة سابقاً بمراجعات أفضل لما بعد الأزمة عن نظيرتها التي تتمتع بسمعة سيئة سابقة. يُنصح مديري الأزمات الذين يواجهون أزمات تولد نسبة عالية من المسؤولية عن الأزمة والغضب بالاعتماد على الاعتذار بدلاً من التعويض. ومن المفيد أيضاً لمنظمة لها سمعة جيدة قبل الأزمة أن تبرز إنجازاتها السابقة عند الاستجابة للأزمة.

ويتناول المحور الثاني أزمات شركات الطيران والسفر، وقد توصلت الدراسات إلى أن إدراك العملاء للمخاطر له تأثير في الرحلات، فقد وجد سميت وجورج ومنتورن Smith, George and Henthorne 2013 Page, (2017) أن إدراك المسافرين للخطر يؤثر في نواياهم للعودة إلى الرحلات. بالإضافة إلى ذلك، وجد باج وفريدجون و بوين (2017) Page, (2017) أن حدوث أزمة في الرحلات، مثل هجوم إرهابي، يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك العملاء للمخاطر، مما قد يؤدي إلى التردد في القيام برحلات وإلغاء الحجوزات، ووجد أهولا وآخرون (2014) Ahola et al (2014). أن إدراك المخاطر يلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى فعالية خطط إدارة مخاطر الرحلات، وأن الاتصالات ساهمت

بشكل كبير في تشكيل إدراك المخاطر لدى الركاب. واقترح أركوديا (2018) Arcodia نموذجًا مفاهيميًا لقياس إدراك مخاطر الأفراد المرتبطة بالسفر عبر الرحلات. حاول هذا النموذج تقييم مخاطر الناس المتصورة من خلال جانبين:

- (1) المخاطرة المتصورة (أي الاحتمال المتوقع للمخاطر، وشدة عواقب المخاطرة)؛
- (2) العوامل النفسية والمعرفية (على سبيل المثال، الإصابات السابقة الناجمة عن الخطر، تأثير المخاطر على المجتمع). ورغم أن هذا النموذج يقدم نهجًا شاملاً لفحص إدراك المخاطر، فإنه لا يزال في مرحلة التطوير المفاهيمي ولم يتم اختباره تجريبيًا. كما درس هاروتا وهلهان (Haruta, & Hallahan, 2003) تأثير الثقافة في اتصالات الأزمة لدى شركات الطيران من خلال عقد مقارنة بين اليابان والولايات المتحدة بالاعتماد على الأبعاد للثقافة الخمسة لنموذج هوفستد (1980-1991) وباستخدام المنهج الكيفي، وقد كشفت الدراسة عن وجود اختلافات ثقافية كبيرة أثرت على الممارسات الاتصالية من قبل الخطوط الجوية اليابانية وخطوط دلتا الجوية الأمريكية، ووجود فروق دالة إحصائية في استخدام الاعتذار واستراتيجيات وسائل الإعلام ومخاوف التقاضي. وأشارت النتائج إلى أن الحساسية الثقافية هي مفتاح وضع خطة اتصال ناجح للأزمات في صناعة الطيران. وخلص بحث أجرته مؤسسة Business Insider، بعد أسبوع من تحطم الخطوط الجوية الإثيوبية، إلى أن 53% من الأمريكيين لا يرغبون في السفر على متن طائرة بوينج ماكس 737 حتى بعد أن تقوم إدارة الطيران الفيدرالية (FAA) بإصلاح خلل الطائرة. مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى رصد وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي طبقتها العلاقات العامة بشركة بوينج عبر موقعها الإلكتروني وصفحاتها على شبكات التواصل الاجتماعي، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء

الأثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة، وذلك من خلال تحليل موقع الشركة التقليدي ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تويتر، يوتيوب) خلال الفترة من 10 مارس (بداية الأزمة) وحتى نهاية يونيو 2019.

تساؤلات الدراسة:

- ما نوع الأزمة التي واجهتها شركة بوينج ومدى تهديد السمعة؟
- ما الإجراءات الاتصالية التي اتبعتها العلاقات العامة في شركة بوينج أثناء الأزمة؟
- ما الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل العلاقات العامة استجابة للأزمة في ضوء معطيات النظرية الموقفية؟
- ما استراتيجيات الكتابة التي اتبعتها العلاقات العامة في الكتابة للأزمة؟
- استراتيجيات التعامل وسائل الإعلام التي طبقتها العلاقات العامة في الأزمة؟
- ما آثار نموذج معلومات الأزمات على مستويات قبول الاستراتيجيات المختلفة للاستجابة للأزمات التنظيمية؟
- ما استراتيجيات الاتصال التي يجب على بوينج- وأمثالها من الشركات العربية التي تواجه أزمات مشابهة تطبيقها-، لإعادة بناء العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة في أوقات الأزمات؟

أهداف الدراسة

تعد الأزمات أكبر تهديد لسمعة المنظمات. وقد واجهت شركة بوينج أزمة عاصفة عندما تحطمت طائرتها طراز ماكس 737 المملوكة للطيران الأثيوبي 2019. ولذا تستهدف دراسة الحالة هذه بشكل رئيسي تحقيق ما يلي:

1. وصف وتحليل وتفسير استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها الشركة استجابة للأزمة، وتقييم مدى فعاليتها في الخروج من الأزمة دون تضرر صورة وسمعة الشركة بشكل كبير.

2. استخلاص الدروس الاتصالية المستفادة من الاستجابة للأزمة، والتي ينبغي أن يعيها العاملون في العلاقات العامة في العالم العربي عندما يواجهون أزمات مماثلة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لاعتبارات متعددة، منها:

- إنها من الدراسات الكيفية القليلة التي استخدمت منهج دراسة الحالة في مجال العلاقات العامة، وتسعى إلى تقديم نظرة متعمقة وفهم أكبر لاستراتيجيات الاتصال الخاصة بأزمة عاصفة واجهتها شركة بوينج (حالة معينة) التي أكبر مصنع الشركات للطائرات في العالم.

- تسهم في سد النقص في المكتبة العربية في مجال اتصالات الأزمة؛ وتحديدا الاستراتيجيات الاتصالية.

- تنطلق الدراسة من نظريتين مهمتين من نظريات اتصالات الأزمة؛ الأولى نظرية الاستجابة الموقفية لاتصالات الأزمة؛ وهي النظرية الأكثر شيوعا في دراسة اتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة؛ والتي تعد من أحدث النظريات التي تواكب طبيعة اتصالات العلاقات العامة المعاصرة، حيث تتجمع بين الوسائل التقليدية والحديثة.

- تحلل الدراسة الاستجابة الاتصالية عبر الإنترنت؛ الذي يعد وسيطا حديث الاستخدام في العلاقات العامة في العالم العربي لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

نوع الدراسة

تنتهي إلى الدراسات الوصفية، التي تستهدف تقديم معلومات وحقائق وأوصاف عن الظاهرة المراد دراستها، حيث تسعى الدراسة إلى وصف الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة عقب أزمة تحطم طائرة ماكس 737، وتم استخدام المنهج الكيفي لدراسة المشكلة.

منهج الدراسة وأداة جمع البيانات

اعتمدت معظم بحوث ما بعد الأزمة على منهج دراسة الحالة، حيث تقدم دراسات الحالة بيانات وصفية قيمة في مجال اتصالات الأزمة (Dean, 2000; Dawar & Pillutla, 2004) ويعد منهج دراسة الحالة منهجا راسخا في العلوم الاجتماعية. فقد يساعد في إثراء الممارسة من خلال توضيح ما نجح بشكل جيد وما تم تحقيقه وتحديد المشكلات أو المعضلات، وهو ما يتواءم مع هدف هذه الدراسة. فهو نوع من البحث الاستقصائي الذي يبحث في ظاهرة حقيقة معاصرة. ويستخدم مصادر أدلة متعددة (Yin, 2009).

ويرى (Welsh & Lyons 2001) أنه "يمكن اعتبار الحالة الفردية مقبولة، شريطة أن تلبي الأهداف المحددة للدراسة. وأن نتائج دراسات الحالة الفردية ليست قابلة للتعميم إحصائياً ولكنها قابلة للتعميم من الناحية التحليلية". وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة الذي يعد منهجا كفييا يساعد في الحصول على معلومات متعمقة عن الحالة أو الظاهرة المراد دراستها، وتحاول دراسة الحالة الحالية تقديم وصف تفصيلي لاتصالات شركة بوينج أثناء أزمة سقوط الطائرة الأثيوبية، من خلال التقصي والتحقيق المتعمق للبيانات الثانوية المنشورة عبر (موقع المنظمة التقليدي عبر الإنترنت، ومواقعها عبر صفحات التواصل الاجتماعي).

وللتعمق في دراسة حالة أزمة تحطم طائرة بوينج ماكس 737 من جميع جوانبها؛ تم استخدام منهج المسح الإعلامي بأسلوب العينة للتعرف على تأثير اتصالات الأزمة

المستخدمة من قبل العلاقات العامة في شركة بوينج استجابة للأزمة في تغطية مواقع وسائل الإعلام الإخبارية الأمريكية للأزمة.

الإطار النظري للدراسة

الأزمة "إدراك حدث لا يمكن التنبؤ به، يهدد التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة ويؤدي إلى نتائج سلبية" (Coombs, 2012, pp. 2-3). والأزمة حدث سلبي يمكن أن يؤثر بشكل ضار على تفاعلات الجمهور ونواياهم تجاه المنظمة، مما يضر بسمعة المنظمة وأدائها. واتصالات الأزمة جزء لا يتجزأ من إدارة الأزمات. ولا تقدر الاتصالات قبل الأزمة وأثناءها وبعدها بثمن. حيث تلعب دوراً في الحفاظ على سمعة المنظمة واستعادتها، وإعلام أصحاب المصلحة بالأزمة، وتخلق الأزمة الحاجة إلى المعلومات ومن خلال اتصالات الأزمة، يتم تنقيح وتبادل المعلومات والمعرفة (Coombs, 2010a).

يقصد باتصالات الأزمة: الجهود التي تبذلها المنظمة للتواصل مع الجمهور والمساهمين ووسائل الإعلام والأطراف المعنية عند حدوث حدث غير متوقع قد يكون له تأثير سلبي على سمعة الشركة لتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها للحفاظ على صورة وسمعة المنظمة. قد يتكون الاتصال في مواقف الأزمات المختلفة من عدة جوانب. وتتضمن اتصالات الأزمة الحوار بأشكال مختلفة بين المؤسسة والجمهور بشأن الأزمة (Fearn-Banks, 2016). من المتوقع أن تقوم المنظمات التي تواجه أزمة، بتنفيذ اتصالات الأزمة، من خلال جمع معلومات عن الأزمة، ومعالجتها، ونشرها، من أجل الحد من عدم يقين لدى الجمهور، وتقليل الأضرار التي تلحق بسمعة المنظمة إلى الحد الأدنى (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2017; Coombs, 2012). وعلى مدى العقدين الماضيين،

أولى العلماء اهتمامًا كبيرًا بمعرفة استراتيجيات الرسائل الأكثر فاعلية في الاتصال أثناء الأزمات (Claeys & Opgenhaffen, 2016).

وتلعب رسائل الاتصال دورًا حيويًا في حالات الأزمات؛ فهي توفر معلومات للمتضررين من الأزمة، وتساعد في تقليل الأضرار، وتأثير الأزمة على المنظمة (Coombs, 2010c ؛ Fediuk et al., 2010). وتعمل اتصالات الأزمة في بيئة فريدة من نوعها، بسبب الخطر المباشر، المتمثل في الخسارة الكبيرة، وضغط الوقت، والضغط الأخرى (Hale et al., 2005). (Heath, 2010) وتعد الأزمة الأفضل اتصالًا، هي التي تضع الأمور في نصابها الصحيح، بشكل سريع وأخلاقي.

وتؤثر اتصالات الأزمة والطرق المستخدمة للاتصال على سمعة المنظمة، والأشخاص المتأثرين بالأزمة. فقد يحمي الاتصال في حالات الأزمات صورة المنظمة أو يؤدي إلى تفاقمها. قد يؤدي الاتصال غير الصحيح إلى تعريض الجمهور أو الموظفين للخطر. وتتمثل الأهداف الرئيسية لاتصالات الأزمة في تقديم معلومات حول الأزمة بأسرع ما يمكن وبدقة. وتعد الشفافية وتحمل المسؤولية في إدارة الأزمة مهمة في عملية اتصالات الأزمة. (IATA, 2014) ويمكن اعتبار اتصالات الأزمة بمثابة أداة لإدارة الأزمات لها العديد من الأغراض والوظائف في المراحل المختلفة للأزمات. وبالتالي، يمكن اعتبار اتصالات الأزمة بمثابة عملية مستمرة تبدأ من الاستعداد للأزمات إلى التغلب على الأزمة والتعلم منها.

استراتيجيات اتصالات الأزمة

الأزمات ظرفية، وخطورتها تخضع لعدد من العوامل مثل التوقيت والموقع والتمويل التنظيمي والموظفين. ومن ثم هناك جهات مختلفة ستقوم بإملاء استراتيجيات استجابة مختلفة. وتشير استراتيجيات الاستجابة للأزمات إلى "ما تقوله وتفعله المنظمة بعد الأزمة لحماية سمعتها" (Coombs & Holladay, 2002, p. 166) اعتمادًا على نوع الأزمة.

توجد نظريات متعددة خاصة باتصالات الأزمة تقدم استراتيجيات مختلفة حول كيفية تخطيط وتنفيذ اتصالات الأزمة. تركز نظريات اتصالات الأزمة على الرسائل والمعنى الذي يحيط بأحداث الأزمات غير المتوقعة (Seeger & Sellnow, 2013). تؤكد النظريات المختلفة على النتائج المختلفة لاتصالات الأزمة وتقدم طرقاً مختلفة للتعامل مع الأزمات. وتركز هذه النظريات على الحفاظ على صورة المنظمة وحماية سمعتها، وبالتالي حمايتها من الآثار السلبية الأخرى للأزمة. وتشتمل نظريات صنع الصورة هذه على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) Situational Crisis Communication Theory المستخدمة على نطاق واسع والتي قدمتها كومبس، ونظرية إصلاح الصور.

هناك نوعان من اتصالات الأزمة:

- (1) إدارة المعلومات (على سبيل المثال، جمع المعلومات المتعلقة بالأزمة ونشرها)
 - (2) إدارة المعاني. فبالإضافة إلى إدارة المعلومات المتعلقة بالأزمات، فإن الأمر الحاسم في الاتصال الفعال في الأزمات هو إدارة معاني الأزمة في أذهان الجماهير.
- تفترض نظرية اتصالات الأزمات الموقفية أنه من أجل حماية سمعة المنظمة في الأزمات بشكل أفضل، يحتاج مديرو الأزمات إلى إدارة معاني الأزمة من خلال التوافق التام/ التوفيق بين المسؤولية عن الأزمات المنسوبة إلى المنظمة واستراتيجيات الاستجابة للأزمات (Coombs & Holladay, 2002 ؛ Vyncke, Cauberghe & Claey, 2012).
- تفترض النظرية أنه في ظل المسؤولية المدركة للأزمة، حسب أنواع الأزمات المختلفة، يمكن اختيار استراتيجيات الاستجابة للأزمات، من بين سلسلة متتالية، تتراوح بين الاستجابة الدفاعية (مثل مهاجمة المتهم، والإنكار، وكبش الفداء) واستراتيجيات التكيف (على سبيل المثال، التعويض والاعتذار).

وتعد النظرية الموقفية من النظريات الشائعة في دراسة اتصالات الأزمة، وخصوصا فهم الطريقة التي يجب أن تتصل بها المنظمة استجابة للأزمة. وتحديد فاعلية استراتيجية الاستجابة الاتصالية للأزمات، وتهدف نظرية اتصالات الأزمة الموقفية إلى الحفاظ على سمعة المنظمة التي واجهت أزمة وإعادة بنائها، وكيفية نظر الجمهور إلى المنظمة وتعاملها مع الأزمة (Seeger & Sellnow, 2013).

وفقا لتيموثي كومبس تعد الأزمات أحداث سلبية تتسبب في تقديم أصحاب المصلحة تفسيراً حول مسؤولية المنظمة عن الأزمة، مما يؤثر في كيفية تفاعلهم معها، ولذا تعتمد نظرية اتصالات الأزمة الموقفية على نظرية الإسناد، والتي تبين أنه عند حدوث أحداث سلبية مفاجئة، يميل الناس إلى البحث عن أسباب لتفسيرها. ويبحث الأفراد عن شخص ما أو شيء ما لتحمله مسؤولية وقوع الأحداث، ويتفاعلون مع هذه الأحداث عاطفياً، ويكون التعاطف والغضب هما الشعوران الرئيسيان. على سبيل المثال، يحدد مستوى المسؤولية الذي ينسبه الأفراد للمنظمة، ما إذا كانت ستجد تعاطفاً معها أو ستواجه غضباً. وفقاً لـ (Coombs, 2007b) تهدف النظرية إلى تقييم الضرر المحتمل الذي تحدثه أي أزمة على سمعة المنظمة وبناءً على تلك التوقعات، تحدد استراتيجيات الاستجابة للأزمات، للحفاظ على سمعة المنظمة. وبالتالي، ينبغي أن تستند الاستراتيجية التي تقرر المنظمة استخدامها إلى رصيد سمعة المنظمة وأيضاً إلى نوع الأزمة.

ويشير كومبس إلى أن الاستجابة الفعالة للأزمات تعتمد على أربعة أمور: تقييم الموقف، وتحديد مدى تهديد السمعة، وتاريخ المنظمة مع الأزمات (هل مرت بأزمات شبيهة من قبل أم لا) والسمعة الحالية (سيئة - جيدة) مع أصحاب المصلحة أو نوع العلاقة الحالية (كيف عرفت معاملة المنظمة لأصحاب المصلحة). ويميز كومبس بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأزمات، يعتمد كل منها على تحديد من المسؤول عن الأزمة؟ وكيفية تأثير نوع الأزمة في سمعة المنظمة.

1. الضحية:

يحدث هذا النوع من الأزمات عندما يُنظر إلى المنظمة على أنها ضحية للأزمة. على سبيل المثال، يمكن أن تحدث أزمة الضحية عندما يُشاع أن المنظمة على خطأ - كما يحدث عندما يتم اتهام المنظمة خطأً بالمسؤولية عن حادث ليس لها علاقة بها، ويضاف إلى الإشاعات الأزمات التي تقع نتيجة لحوادث طبيعية.

ومن الأمثلة الشائعة على أزمة الضحية الناتجة عن الكوارث الطبيعية. أن تدمر الكوارث البنية التحتية المادية للشركة، مما يتركها دون أي مرفق لممارسة أعمالها. تهدد أزمة الضحية السمعة بشكل ضئيل وربما معدوم، لأن الموقف لا مفر منه، ولا دخل لها فيه، وليس لدى الشركة أي وسيلة لمنعها.

2. العرضية:

تحدث عندما يقع من المنظمة خطأ غير مقصود يسبب في وقوع أزمة، كأن يحدث عطل أو عيب في المنتج أو الجهاز - مثلما حدث عندما اضطرت شركة Samsung إلى استدعاء Galaxy Note 7 في عام 2016 بسبب البطاريات التي اشتعلت فيها النيران وانفجرت. وكما استدعت تويوتا سياراتها عام 2010 بسبب مشاكل الفرامل، وتتسبب هذه الأزمات في تهديد متوسط للسمعة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تحدث الأزمات العرضية عندما يتهم طرف ما المنظمة. مثال على ذلك عندما تمت مقاضاة ستاربكس بسبب قلة تركيز اللاتيه. رغم أن هذا قد لا يمثل مشكلة بارزة أو كبيرة، إلا أن هذه الأزمات تتسبب في أضرار كبيرة بسمعة العلامات التجارية. فحتى لو كانت تبدو تافهة، من المهم معالجة هذه الأزمات بسرعة قبل أن يتم تصعيدها مع مرور الوقت.

3. العمدية (القابلة للمنع):

تحدث عندما ترتكب المنظمة عن قصد مخاطرة تؤدي إلى نتيجة أو حدث سلبي. كالأزمات الناتجة عن سوء الإدارة، ويتسبب هذا النوع في تهديد كبير للسمعة، ومن الأمثلة على ذلك، زلزال هايتي عام 2010 عندما جمع الصليب الأحمر الأمريكي 500 مليون دولار، مدعياً أن استخدام الأموال يساعد 4.5 مليار شخص "على العودة إلى موطنهم". وبدلاً من استثمار الأموال في البنية التحتية في هايتي، بنت المنظمة ستة منازل فقط.

وتمثل الأزمة التي يمكن الوقاية منها أسوأ تهديد ممكن للمؤسسة نظراً لوجود تهديد كبير لسمعة الشركة. في هذه المواقف، يوجد ضغط هائل على استجابة المنظمة وكذلك أفعالها لكي تتحرك للأمام بعد الأزمات. على الرغم من أن العلامة التجارية قد تتخذ تدابير لحل الموقف، إلا أنه من الصعب للغاية إعادة بناء السمعة بعد هذا النوع من الأزمات. وبناءً على أنواع الأزمات السابقة، قدم كومبس النظرية.

وفقاً لـ (Coombs, 2015b)، فإن فهم تأثير الأزمة على منظمة ما يساهم في الاتصال بشكل ناجح خلال الأزمات. من خلال دراسة هذه العوامل المختلفة بعناية أكبر وتوضيح كيفية تأثر المنظمة سلباً بأزمة ما، يمكن تحديد الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للأزمة وتطبيقها.

ويرجع مفهوم المسؤولية عن الأزمة لنظرية الإسناد. التي تركز على كيفية إدراك الناس وشعورهم نحو الآخرين في حالة الفشل أو النجاح (Malle, 2011). وتشير النظرية إلى مستوى المشاعر السلبية الموجهة نحو المنظمة. وبالتالي، تتأثر المؤسسة سلباً أكثر إذا اعتقد أصحاب المصلحة أن المؤسسة مسؤولة عن وقوع الأزمة. فقد يؤثر ذلك سلباً في سمعة المنظمة. ويمكن تقييم الأزمة وتأثيراتها على المنظمة من خلال طول مدة الأزمة.

ويسمح تقييم التهديد على المديين الطويل والقصير بتقييم حجم الأزمة وأيضاً كيفية معالجتها.

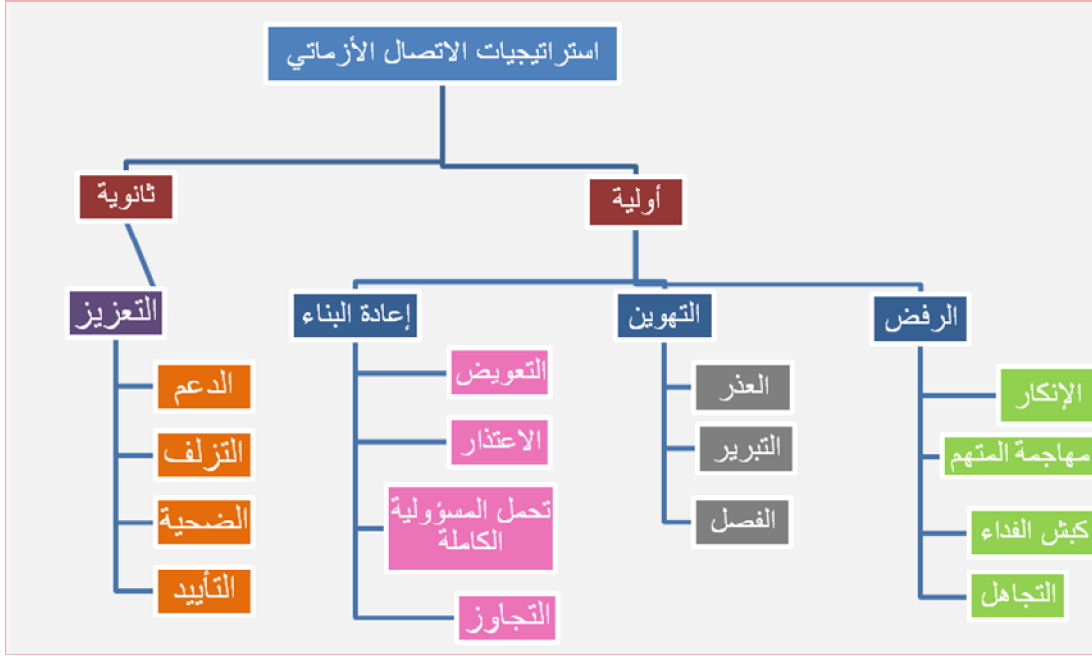
وأشار كومبس إلى أهمية التوقيت. وبين أهمية الوقت الذي تستغرقه المؤسسة لتوفير معلومات حول الأزمة. فمن المفيد جداً أن تكون المنظمة أول من يعترف بالأزمة ويقدم معلومات عنها. وقديماً قال جوبلز صاحب الكلمة الأولى على حق دائماً، فكون المنظمة أول من يقدم معلومات حول الأزمة، قد يقلل من خطر تضرر سمعة المنظمة، كما يحدث على سبيل المثال في موقف يكون فيه الإعلام أول من يبلغ عن الأزمة. (Coombs, 2015b) خاصة وأن وسائل الإعلام غالباً ما تميل إلى الإثارة ومحاولة إلقاء اللوم على المنظمة.

وبمجرد تحديد نوع الأزمة ومن ثم المسؤولية عنها، وتحديد مستوى تهديد السمعة، وسمعة العلاقة السابقة وتاريخ الأزمات، تحدد النظرية استراتيجيات الاستجابة التي يمكن للمنظمات استخدامها للتعامل مع الأزمة، وتوفر استراتيجيات الاستجابة للأزمات أطر عمل تتيح للمنظمة إدارة الأزمات. وهذه الاستراتيجيات جزء من اتصالات الأزمة، وقد استمدها كومبس من نظرية إصلاح الصورة التي أعدها أستاذ الاتصال ويليام بينوا، وقد قسمها كومبس إلى فئتين رئيسيتين: استراتيجيات استجابة أولية، واستراتيجية استجابة ثانوية.

تنصح النظرية أن تضع المنظمات أولوية لحماية جمهورها من الأذى من خلال استراتيجياتي توجيه المعلومات وضبط المعلومات. تهدف استراتيجية توجيه المعلومات إلى حماية أي شخص في الأزمة من الأذى الجسدي. بينما تهدف ضبط المعلومات إلى مساعدة الجمهور على مواجهة أي تهديدات نفسية من خلال تقديم الدعم وإبلاغ المتأثرين بالأزمة، وبالتالي مساعدتهم على التغلب على الأزمة وتقديم التعاطف (Coombs, 2015b).

وبعد تقديم الإرشادات اللازمة وضبط المعلومات، تختار المؤسسات من بين أربعة خيارات للاستجابة (الأولية): الرفض، والتهوين، وإعادة البناء، و(الثانوية) التعزيز. وكلها تدخل كما ذكرنا ضمن إصلاح السمعة، حيث يتم التركيز على الاتصال بهدف حماية صورة المؤسسة أو تحسينها.

وتشتمل استراتيجيات الرفض على ثلاث استراتيجيات: مهاجمة المتهم، والإنكار، وكبش الفداء (Coombs, 2012). وتهاجم المنظمات المتهم بمواجهة الشخص أو المجموعة التي تدعي وجود أزمة. وتستخدم المنظمات الإنكار للإشارة إلى عدم وجود أزمة. ويستخدم كبش الفداء عند التصريح بأن شخصاً آخر مسئول عن الأزمة. وأضاف ليو Liu التجاهل كخيار ينفي الاستجابة، ويستخدم لتجاهل الأزمة (Liu, 2010a). ولا يعتبر بينوا ولا كومبس الصمت استراتيجية، حيث أنه سلبي للغاية ويسمح للأخرين بالتحكم في الأزمة. وتتضمن استراتيجيات التهوين استراتيجيتي: العذر (تقديم الأعذار) والتبرير (تبرير ما حدث) (Coombs, 2012). يتم العذر من خلال تفسير الأزمة بشكل يحد من مسؤولية المنظمة. ويستخدم التبرير لشرح سبب حدوث الأزمة. وقد اقترح بعض العلماء استراتيجية الفصل، والتي يمكن إضافتها كخيار تهويني ثالث (Benoit and Brinson, 1999 ، Hearit, 2005). ويحدث الفصل عندما تفصل المنظمات نفسها عن الأطراف المسؤولة داخل مؤسستها.



رسم توضيحي رقم (1): استراتيجيات الاتصال وفقا للنظرية الموقفية لاتصالات الأزمة

وتتضمن استراتيجيات إعادة البناء ثلاث استراتيجيات هي: التعويض، والاعتذار وتحمل المسؤولية الكاملة. وتستخدم المنظمات التعويض لدعم ضحايا الأزمة مالياً. ومن خلال الاعتذار، تعرب المنظمات عن أسفها لوقوع الأزمة. واقترح العديد من العلماء التجاوز كخيار استجابة آخر (Liu, 2010b ; Benoit, 1997)، وهو عندما تنقل المنظمات التركيز بعيداً عن الأزمة المباشرة إلى قضية أكبر مثل مكافحة الإرهاب العالمي أو تحقيق الوحدة الوطنية. أما الاستراتيجية الثانوية والتي تستخدم دعماً للاستراتيجيات الأولية فهي التعزيز، وفيها يتم التذكير بالأعمال الجيدة للمنظمة، أو كيف أن المنظمة ضحية للأزمة، إلى جانب التزلف للجمهور من خلال الإشادة به.

وتشتمل استراتيجية التعزيز ثلاث استراتيجيات فرعية: الدعم، والتزلف، والضحية (Coombs, 2014). باستخدام الدعم، تسلط المنظمات الضوء على الأعمال الطيبة

الماضية. وتستخدم المنظمات التزلف في مدح أصحاب المصلحة. وعند استخدام الضحية، تدعي المنظمات أنها ضحية للأزمة. أضاف (Liu, 2011) التأييد، من خلال إبراز دعم الجهات الخارجية للمؤسسات التي تعاني من أزمات.

تقييم النظرية:

يرى الباحث أن هناك عوامل مهمة غير مشمولة في النظرية مثل ظهور صور الضحايا والدمار الواسع في وسائل الإعلام، كما حدث مع شركة طيران بوينج، إلى جانب تأثير عامل الثقافة في الاستجابة للأزمات، كما أن النظرية تقدم استراتيجيات أو مبادئ توجيهية عامة، ولا تقدم تكتيكات أو ممارسات محددة، ومع ذلك فهي أفضل نظرية قدمت في مجال استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمات.

نتائج الدراسة:

نوع الأزمة التي واجهتها شركة بوينج ومدى تهديد السمعة

وفقا لتصنيف كومبس للأزمات، تصنف أزمة تحطم طائرة الخطوط الجوية الأثيوبية ضمن الأزمات العرضية، حيث سقطت الطائرة نتيجة خلل فني في طائرة ماكس 737 (منتج معيب) غير مقصود، وبالتالي يمثل نوع الأزمة تهديدا متوسطا للسمعة، إلا أن الشركة مرت بأزمة شبيهة، حيث سقطت لها طائرة من نفس الطراز، قبل ستة أشهر كانت مملوكة لشركة ليون إير الإندونيسية، وبنفس السبب، وهو ما يرفع التهديد إلى درجة التهديد القوي للسمعة، خاصة وأن الأزمة قد امتدت و طال أمدها. وتم توجيه اللوم وإسناد المسؤولية الكاملة عن الحادث إلى شركة بوينج، واتهمت بأنها لا تراعي معايير السلامة، وكانت مشاعر الغضب واللوم عارمة، خصوصا بعد نشر وسائل الإعلام العالمية لصور الضحايا والربط بين حادثي السقوط، إلى جانب قيام أهالي الضحايا برفع قضايا ضد الشركة، وحظر الطائرة، كما تراجع الشركات التي أبرمت صفقات لشراء الطائرة عن إتمام الصفقات مثل شركة أديل السعودية، ومن ثم كانت الأزمة مدمرة لسمعة الشركة.

الإجراءات الاتصالية التي اتبعتها شركة بوينج أثناء الأزمة

تعتبر اتصالات الأزمة مشكلة مهمة في كوارث صناعة الطيران. حيث "يتعين على الشركات تطوير استراتيجيات لاتصالات الأزمة فعالة تتعامل مع تعقيد الأزمة، بسبب الخسائر والأضرار الشديدة التي تتال من قيمة الشركات" (Maresh and Williams, 2010). وتوجه هذه الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة (الجمهور والحكومات والموظفين والمساهمين) الذين يريدون أن يعرفوا: ماذا حدث؟ من فعل ذلك؟ متى؟ أين؟ ماذا؟ لماذا؟ حدث ما حدث (Dowling, 2002).

أ- الاستجابة الاتصالية الأولية:

وفقاً لنظرية اتصالات الأزمة الموقفية، فإن التهديد الذي شكلته أزمة طائرة بوينج ماكس كان كبيراً كما أوضحنا. لمثل هذا النوع من الأزمات، يقترح كومبس (2007) استراتيجيات اتصالية تقوم على الاعتذار وتقبل المسؤولية. إلا أن الشركة لم تفعل ذلك، حيث اضطرت للاعتذار، ولكنها لم تحمل نفسها المسؤولية.

كانت الرسالة الأولى للشركة، (وجميع رسائلها التالية) أن طائرتها آمنة -وهي قصة بدأها الرئيس التنفيذي دنيس مويلنبرج بعد التحطم الأول، مصراً على أن "طائرة ماكس 737 آمنة للغاية". وبعد الحادث الثاني، ذكر نفس الرسالة "المراجعة لا تظهر أية مشكلات في الأداء ولا تبرز أي مبرر لطلب وقف الطائرة."

في اليوم الثاني بعد سقوط الطائرة، حظرت الجهات المنظمة للطيران في الاتحاد الأوروبي، وفي دول مثل سنغافورة والهند وإندونيسيا والصين وأستراليا وتركيا الطائرة. لهذا السبب كان "رد فعل الدولة / المؤسسات" هو الموضوع الرئيسي للتغطية والنقاش الإعلامي: كان هناك وفرة من التقارير المتعلقة بالإجراءات التي اتخذتها البلدان في جميع أنحاء العالم، على عكس موقف الشركة السلبي إلى حد ما.

وفي اليوم الثالث لسقوط الطائرة، خرج أول بيان لبوينج، ثم تبعه إعلان الرئيس الأمريكي دونالد ترامب الأمر بحظر الطائرة أيضاً، مما عكس قرار إدارة الطيران الفيدرالية. وعندئذ فقط أعربت بوينج عن دعمها لفكرة تعليق الطائرة، قائلة إنها كانت "بدواعي الحرص الزائد".

لقد عزلت بوينج نفسها عن الأزمة لمدة ثلاثة أيام والتزمت الصمت، ولم تأمر باستدعاء الطائرات لفحصها وإصلاح الخلل، كما تفعل الشركات التي تستدعي منتجاتها المعيبة، ومن وجهة نظر إدارة الأزمات، يؤدي التراجع عن استدعاء المنتج إلى تداعيات سيئة السمعة تماماً - حيث يؤدي طول الفترة الزمنية بين عملية الاستدعاء وبدء الأزمة إلى سلبية الاتجاه نحو العلامة التجارية بعد الاستدعاء. من ناحية أخرى، يُنظر إلى الاستدعاء الفوري دون وجود أي علامات للتردد على أنه سلوك مسؤول.

كان من الممكن أن تخفف شركة بوينج من الآثار السلبية لأزمة المنتج المعيب عن طريق التنفيذ السريع للاستدعاء الطوعي - وهو الأمر الذي يبين مسؤولية الشركات واهتمامها برفاهية المستهلك (Jolly and Mowen, 1985).

أثبتت العديد من الدراسات (Shrivastava and Siomkos 1989 ; Siomkos, 1999) أن عمليات الاستدعاء الطوعية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بصورة العلامة التجارية للشركة بعد الأزمة لأنها تبرز قيم الشركات، مثل الأمانة والمساءلة.

لقد كانت شركة بوينج بطيئة للغاية، بصرف النظر عما إذا كان الحادث خطأها أم لا، ففي مثل هذه الحالات، تكون المؤسسات التي تُظهر على الفور الإنسانية والتعاطف ووضع السلامة أولاً، أفضل أداء من المؤسسات التي لا تفعل ذلك.

لكن شركة بوينج لم تكن بطيئة وسلبية فقط - فقد قوضت إدارة الأزمة بسبب الإصرار على أن منتجها آمن، وهو ما كان بالكاد رسالة جيدة الإعداد في وقت كانت وسائل الإعلام مشغولة بتحليل الحادئين وإيراز التشابه بينهما. من وجهة نظر استراتيجية،

يرتبط هذا السلوك الدفاعي سلباً بصورة العلامة التجارية التي تم استدعاؤها (Magno et al., 2010) لأنه غالباً ما ينقل عدم مسؤولية الشركة وإخلاصها. ويمكن توضيح هذه المشكلة من خلال بعض دراسات الحالة لأفضل الممارسات حول عمليات سحب المنتجات في الصناعات الأخرى. أحد الأمثلة الأكثر شهرة في إدارة الأزمات هو استدعاء جونسون الناجح لمنتجها لتخفيف الآلام Tylenol في عام 1982 بعد وجود بعض الحالات المتضررة. ونفذت شركة فارما العملاقة استراتيجية استجابة حاسمة، شملت حملة إعلامية صريحة، وتصميمات تغليف جديدة مقاومة للعبث، وخط ساخن للعملاء. ولم تنتظر قيام الجهات التنظيمية بأي عمل، بل بادرت هي أولاً، على عكس شركة بوينج.

وقد أشاد المستهلكون والمنظمون ووسائل الإعلام بتصرف جونسون السريع والصريح، وبالإعلان عن التدابير التي اتخذتها. وقد تعززت صورة العلامة التجارية بطريقة مكنتها من إدارة الأزمة، لأن الشركة أظهرت أنها أعطت الأولوية لرفاهية المستهلك، على الرغم من أن الاسترداد كلفها ملايين الدولارات (De Matos and Vargas, 2007).

في دراسة حالة أحدث، استدعت شركة تويوتا سيارات معيبة عام 2009 بعد شكاوى المستهلكين ووقوع بعض الحوادث. وسعت الشركة على الفور إلى ضمان سيطرة المتحدثين باسمها على الأخبار الخاصة بالحدث، بينما قامت فرق العلاقات العامة الخاصة بها باستخدام قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة.

على النقيض من ذلك، اقتصر وجود شركة بوينج في عينة وسائل الإعلام على عدد قليل من البيانات (ستة بيانات صحفية) تم نقلها إلى فيس بوك وتويتر في شكل ست

تغريدات بعضها مصحوب بفيديو، على مدى أربعة أشهر، وبالتالي تضررت صورتها بشكل كبير وتم حظر الطائفة.

ب- توظيف الإنترنت في الاستجابة للأزمة

بدا أن شركة بوينج لا تدرك أهمية الإنترنت في التعامل مع الأزمات، من خلال عدم إنشاء موقع إلكتروني خاص بالأزمة، وعدم سرعة الرد عبر الإنترنت من أجل البقاء على اتصال مع أصحاب المصلحة، فلم يصدر بيان الشركة إلا في اليوم الثالث، كما كانت البيانات التي قدمت على الموقع وصفحات الشركة عبر Facebook و Twitter و YouTube محدودة وبطيئة ونسخة من البيانات الصحفية، وكان يفترض السرعة من أجل التذكير، وإشراك الجمهور في عملية الاتصال وجذبه، كما غاب متحدثوها عن الظهور في أغلب التغطيات والمعالجات الإعلامية، وتوارى مسؤولو العلاقات العامة وفريق الأزمة عن التفاعل والحوار عبر شبكات التواصل الاجتماعي، فالأدوات التفاعلية كانت غير مستغلة، وبالتالي فقدت الشركة السيطرة على الحدث، ولم تضع نفسها كمصدر مفضل للمعلومات الخاصة بالأزمة، وتركت الساحة للآخرين ليهاجموا الشركة وإدارتها وطائرتها، وهو ما أشارت إليه نظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة من أهمية وضع المنظمة نفسها كمحور للحدث وعدم ترك الساحة للطرف الثالث أو الأطراف الخارجية.

استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة

ماكس 737 : دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019

التاريخ	العنوان
19/06/2019	بوينج والخطوط الجوية القطرية تعلنان عن التزام الناقل الجوي بشراء خمس طائرات شحن من طراز 777
17/06/2019	بوينج تتوقع أن يصل حجم سوق الطيران والدفاع إلى 8.7 تريليون دولار حتى عام 2028
17/06/2019	بوينج تدعم صندوق (عون) للتنموي بالتعاون مع جمعية مودة الخيرية
22/05/2019	بوينج تتعاون مع المركز التجاري العالمي الأمريكي وأصحاب المهام العماليين في حفل إفتار رمضاني
20/05/2019	بوينج وغرفة التجارة الأمريكية في البحرين يقيمان فعالية رمضانية لدعم الأيتام والمسكين بالتعاون مع الاتحاد العالمي لصحبات الأصل والمهن البحرينية
19/05/2019	استمر أراء لصها في تأهيل وتطوير الكوادر النسائية بالمشكلة بوينج بدعم مشروع الوعي التكني بالشراكة مع جمعية النهضة
07/05/2019	كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية بوينج و"بناء" يستضيفون إبتام المشكلة في المخيم العلمي الثاني
01/05/2019	من خلال برنامج أكاديمية "ستيم فور كيدز" شراكة بين بوينج ومبادرة لدعم الجيل القادم من المبتكرين في الإمارات
04/04/2019	تصریح رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة بوينج، دينيس مولينبرغ حول التقرير الأولي لرحلة الخطوط الجوية الإثيوبية رقم 302
04/04/2019	بين شركة بوينج الخاص بالتحقيقات الأولية حول رحلة الخطوط الجوية الإثيوبية رقم 302
28/03/2019	بوينج وإيركاب تسلمان أول طائرة من طراز 787 تريبلانز لشركة مصر للطيران
26/03/2019	لرد على الرئيس التنفيذي لمجموعة الخطوط الجوية الإثيوبية أتو تيولدي جيري مربي، وصناعة الطيران
18/03/2019	رسالة من رئيس مجلس إدارة شركة بوينج ورئيسها ومديرها التنفيذي، دينيس مولينبرغ، إلى شركات الطيران والركاب ومجتمع الطيران
17/03/2019	الرئيس التنفيذي لشركة بوينج مولينبرج يصدر بياناً حول التحقيق في حادث رحلة الخطوط الجوية الإثيوبية رقم 302
13/03/2019	بعد مشاورات مع إدارة الطيران الفيدرالية والمجلس الوطني لسلامة النقل في الولايات المتحدة والعملاء، بوينج يؤيد تعليق عمليات طائرة MAX 737 لفترة مؤقتة
28/02/2019	بوينج توقع اتفاقية مع مجموعة إنترناشونال إيرلاينز لشراء ما يصل إلى 42 طائرة 777 إكس

صورة رقم (1): قلة البيانات والأخبار الخاصة بالأزمة بموقع بوينج الشرق الأوسط

الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة استجابة للأزمة

بالنسبة لاستراتيجيات التعامل مع وسائل الإعلام، فإن تحليل وسائل الإعلام يبرز عدم تعاون شركة بوينج مع وسائل الإعلام بشكل كامل، ولم يسعى ممارسو العلاقات العامة لجعل الشركة تبدو أنها تحاول التعاون. فقد اختارت المنظمة عدم التعليق على أغلب ما يثار في وسائل الإعلام، وبالتالي التزمت الصمت، ولا يعتبر بينوا وكومبس الصمت استراتيجية، حيث أنه سلبي للغاية ويسمح للأخريين بالتحكم في الأزمة، وهو ما جعل وسائل الإعلام تتحدث عن سلبية الإدارة، ولم يخرج عن الشركة سوى ستة بيانات صحفية خلال أربعة أشهر خاصة بالأزمة أو بطائرة ماكس 737، وتم تداول نفس البيانات على صفحاتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي تارة مكتوبة وتارة في شكل فيديو على لسان المدير التنفيذي للشركة، وقد استخدمت المنظمة الاستراتيجيات الاتصالية التالية:

1. التجاهل: حيث تجاهلت الشركة الأزمة تماما في أول يومين، ولم يصدر عنها أي بيان أو تعليق رسمي عبر موقعها وصفحاتها على الإنترنت إلا في اليوم الثالث، وبهذا تبت الشركة موقفا قانونيا وليس اتصاليا يتمثل في عدم ذكر أي معلومة مطلقا حماية للشركة من المساءلة، ومن دفع تعويضات باهظة لأهالي الضحايا وللشركة التي اشترت الطائرة المعيبة.

2. الإنكار: بعد يومين من الأزمة، وتزايد الضغوط على الشركة داخليا وخارجيا وسياسيا وإعلاميا، لجأت الشركة لاستراتيجية ثانية هي الإنكار، من خلال عدم ذكر مسؤوليتها عن الأزمة، والإصرار على ذكر أن "طائرتها آمنة" منذ أول بيان صدر يوم 12 مارس، وحتى آخر بيان صدر يوم 4/4 تعليقا على التقرير الأولي الخاص بتحطم الطائرة، ورغم حظر الطائرة في جميع أنحاء العالم استمرت الشركة في اتباع نهج الإنكار، للتملص من الأزمة وتبرئة نفسها، مما جعلها تبدو فاقدة للمسؤولية وتقدم الاعتبارات التجارية على اعتبارات السلامة.

3. الاعتذار: واكب استخدام استراتيجية الإنكار؛ استخدام استراتيجية الاعتذار، من خلال الإعلان عن أسفها لسقوط الضحايا، وأسفها لحظر الطائرة، وقد تكررت هذه الاستراتيجية في أغلب بيانات الشركة نظرا للهجوم الشديد على الشركة وتحميلها للمسؤولية من قبل هيئات الطيران وحظر الطائرة، وفيما يلي بيان لبيونج يوضح استخدام الاستراتيجيات الثلاثة السابقة.

"هدفنا في شركة بوينج هو جمع أفراد العائلة والأصدقاء والأحباء عبر طائراتنا التجارية بأمان. إن الخسائر المأساوية لرحلة الخطوط الجوية الإثيوبية رقم 302 ورحلة ليون أير الجوية رقم 610 تؤثر علينا جميعاً، حيث يوحد جميع الناس والأمم حزن مشترك لكل من تأثر بفقدان أحبائه. قلوبنا مليئة بالحزن ونحن نعبر عن تعاطفنا العميق مع أهالي وأحباء الركاب وأفراد الطاقم على متنها.

استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة

ماكس 737 : دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019

السلامة هي جوهر عملنا في بوينج، وضمان السفر الآمن والموثوق به على متن طائراتنا هو من أهم قيمنا الثابتة وهي تجسد التزامنا المطلق أمام الجميع. ويشمل ذلك التركيز الكبير على الالتزام بأعلى معايير السلامة ويربط بين قطاع صناعة الطيران والفضاء العالمي ومجتمعاتها... اتخذنا الإجراءات اللازمة لضمان سلامة أسطول طائراتنا من طراز ماكس 737 بالكامل. ونحن ندرك أيضاً التحديات التي يواجهها عملاؤنا والمسافرين على متن طائراتنا نتيجة قرار إلزام أسطول طائرات ماكس 737 بعدم الطيران حالياً، ونأسف لذلك. " كانت الشركة تردد ذلك رغم اكتشاف خلل جديد في أمن الطائرة (بوينج، 18 مارس 2019).

...

The Boeing Company

١٢ مارس ٢٠



الامان هو اولويات بوينج الاولى ونحن لدينا ثقة كاملة في سلامة 737 ماكس. ونحن نفهم ان الوكالات التنظيمية والعملاء قد اتخذت القرارات التي يعتقدون انها الاكثر ملاءمة في اسواقها المنزلية. وسوف نواصل الانخراط معهم للتأكد من ان لديهم المعلومات اللازمة لكي يكون لديهم ثقة في تشغيلهم. ان ادارة الطيران الاتحادية في الولايات المتحدة لا تفرض اي عمل اخر في هذا الوقت, وبناء على المعلومات المتاحة حاليا, ليس لدينا اي اساس لاصدار ارشادات جديدة للمشغلين.

نحن في شركة بوينج نحمل على عاتقنا مسؤولية تصنيع وتسليم طائرات آمنة للطيران لعملائنا من شركات الطيران وزبائنهم، لكي تحلق الطائرة بأمان من قبل الطيارين المحترفين في جميع أنحاء العالم. هذا ما نقوم به في شركة بوينج كل يوم وعلى مدى أكثر من 100 عام.

مازلنا واثقين من معايير السلامة الأساسية لطائرة 737 ماكس. و يستحق كل من يطير على متنها من - الركاب وطاقم الضيافة والطيارين وعائلاتنا وأصدقائنا - قصارى جهدنا. وذلك لتعود طائرة الماكس إلى التحليق. و من خلال تحديث وظيفة برنامج MCAS، ستكون طائرة 737 ماكس من بين أكثر الطائرات أماناً على الإطلاق.

لازلنا نركز على السلامة ونضعها على قائمة أولوياتنا وسنستمر دائماً بالتركيز عليها. إن السلامة من القيم الأساسية لدينا في بوينج. ونحن نعلم أنه يمكننا أن نكون أفضل دائماً. فريقنا ملتزم بمواصلة تطوير وتعزيز معايير السلامة في قطاع صناعة الطيران العالمية والمجتمع بشكل عام. هذا هو الشعور المشترك للمسؤولية التي نحملها على عاتقنا للعمل على تأمين سلامة الرحلات التي تربطنا جميعاً معاً.


...

The Boeing Company 

٤ أبريل · 

نحن في بوينغ ناسف على الارواح التي فقدت في الحوادث ال 737 الاخيرة وهي تركز بلا هواده على السلامة للتأكد من الماسي مثل هذا لن يحدث مرة اخرى.
تعرف على المزيد: <http://www.boeing.com/commercial/737max/737-max-update.page#/message>

...

The Boeing Company 

١٢ مارس · 

بوينج تشعر بالحنن العميق لتعلم مرور الركاب والطاقم على الخطوط الجوية الاثيوبية الرحلة 302, طائرة 737 ماكس 8. ونحن نمد تعازينا القلبية للعائلات وال حبيبت من الركاب والطاقم على متن الطائرة وعلى استعداد لدعم فريق الخطوط الجوية الاثيوبية. و يسافر فريق بوينغ التقني الى موقع التحطم لتقديم المساعدة التقنية تحت توجيه مكتب التحقيق في الحوادث في اثيوبيا ومجلس الامن الوطني في الولايات المتحدة.

4. كما لجأت إلى استراتيجية التعويض في وقت متأخر حيث أعلنت بعد أربعة أشهر من الأزمة تقديم 100 مليون دولار تعويضات لأهالي الضحايا الذين قاموا برفع قضايا ضد الشركة، لتغطية "المشقات ونفقات العيش" في المناطق التي أضررت جراء تحطم طائرتي "الخطوط الإثيوبية" و"ليون إير" الإندونيسية (العربية نت، 2019).
5. استراتيجيتي التزلف والتأييد، حيث قامت الشركة بشكر الجهات الخارجية (مجموعة الخطوط الجوية الدولية) الذين ذكرت أنهم ينوون شراء (دعم) الطائرة المنكوبة، وكانت الشركة بذلك أيضا تتلمس إبراز وجود تأييد لها وثقة ورغبة في شراء عدد كبير (200) من طائراتها المأزومة ماكس 737. وقد كان ذلك مجرد رغبة تراجعت بعدها شركة أديل في يوليو 2019 عن شراء 200 طائرة كانت تعاقدت عليها.

استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة

ماكس 737 : دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019

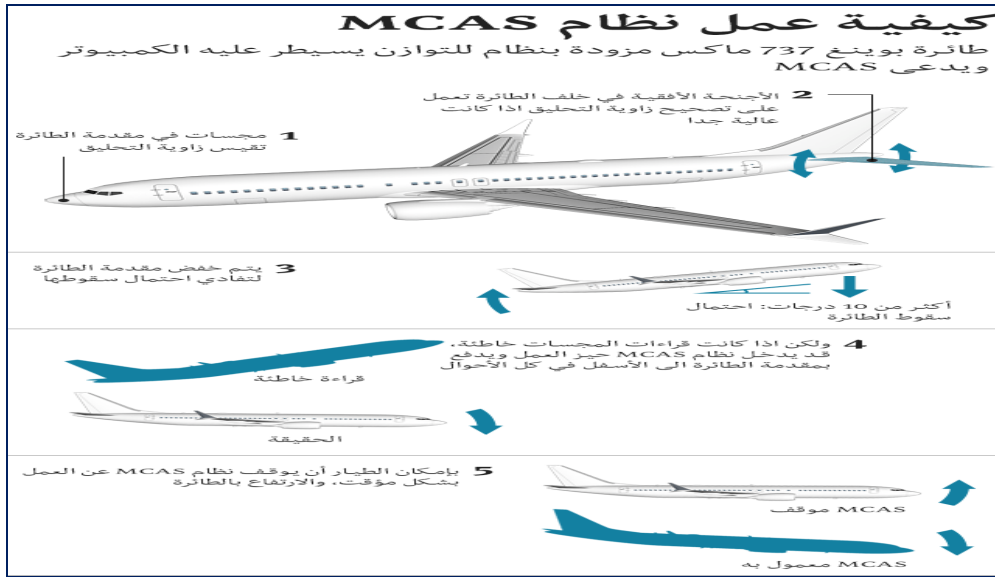
شكرا لكم مجموعة الخطوط الجوية الدولية على تفنك و تفنك في 737 ماكس و سحب بوينج: iag
تعلن عن نية لشراء 200 طائرة بوينج 737 ماكس. #pas19

6. استراتيجية التبرير

في محاولة لتحسين صورة الشركة وعد الاعتراف بالمسؤولية عن الحادث الذي وقع نتيجة وجود عيب وخلل في نظام امان الطائرة، بررت الشركة وقوع الحادث بوجود مدخلات خاطئة فعلت نظام المناورة وتسببت في وقوع حادث التحطم، ورد ذلك في بيان الشركة يوم 4 أبريل.

سيتم الكشف عن التفاصيل الكاملة لهذين الحادثين من قبل السلطات الحكومية من خلال التقارير النهائية. ولكن مع صدور التقرير الأولي للتحقيق في حادث رحلة الخطوط الإثيوبية، من الواضح أنه في كلتا الرحلتين، تعرضت الطائرة لمدخلات خاطئة من أحد أجهزة استشعار زاوية الهجوم، مما أدى إلى تفعيل نظام تعزيز خصائص المناورة (MCAS) بشكل خاطئ.

وقالت الشركة إنها عن غير عمد جعلت من خاصية ما للإندازر أمرا خياريا بدلا من أن يكون معياريا، ونشرت الرسم التالي الذي يوضح كيفية عمل نظام MCAS، لكنها أصرت على أن ذلك لم يكن يمس أمان الرحلات.



صورة رقم (2) : كيفية عمل نظام MCAS

7. استراتيجية التجاوز

كما لجأت إلى استراتيجية التجاوز من خلال الحديث عن قيام الشركة بتطوير نظام طائرة ماكس 737 والتخطيط لإصدار تحديث للبرمجة الخاصة به مع تقديم حلول تدريب شاملة وبرنامج تعليم إضافي لطيارى 737 ماكس. ورد ذلك في بيان الشركة يوم 4 أبريل.

ولضمان عدم تفعيل نظام تعزيز خصائص المناورة (MCAS) مرة أخرى دون الحاجة إلى استعماله، قامت شركة بوينج بتطوير النظام وتخطط لإصدار تحديث للبرمجة الخاصة به مع حلول تدريب شاملة وبرنامج تعليم إضافي لطيارى 737 ماكس. وكما تم إعلانه سابقاً، يضيف التحديث حماية إضافية، ويمنع تفعيل نظام تعزيز خصائص المناورة (MCAS) نتيجة لبيانات خاطئة. وسيتمكن طاقم الطائرة دائماً من تجاوز نظام تعزيز خصائص المناورة والتحكم بالطائرة يدوياً. وتواصل شركة بوينج العمل مع إدارة الطيران الفيدرالية الأمريكية والهيئات التنظيمية الأخرى حول العالم من أجل تطوير وإصدار شهادات المصادقة لتحديث البرمجة وبرنامج التدريب

رسم توضيحي 2 المصدر جريدة الشروق

استراتيجيات الكتابة للأزمة

بين تحليل المواد المنشورة في موقعها الشركة وصفحاتها على الإنترنت، بروز استراتيجيتين من استراتيجيات الكتابة للأزمة، هما:

- **تحديد موقف واضح.** من خلال تحديد رسالة واحدة واضحة والاستمرار على ترديدها، خلال جميع الرسائل وفي جميع وسائل الإعلام ولجميع الجماهير. وهي تقديم التعازي لأهالي الضحايا من الركاب وطاقم الطائرة، والإصرار على أن الطائرة آمنة. وهنا افتقدت لاستراتيجية الصراحة - فلم تجنب الكذب. والكذب لا يعد أبداً استراتيجية حكيمة.

- **عدم إلقاء اللوم على أحد.** حيث لا يمكن إلقاء اللوم على طاقم القيادة، فليس من المعقول أن يقتلوا أنفسهم. وأكثر ما أمكن للشركة فعله هو "الندم والأسى والأسف على وقوع الحادثة وحظر الطائرة" و "تقديم التعاطف أو التعازي" و "العمل على تقادي تكرار ما حدث".

استراتيجيات التعامل وسائل الإعلام

نظراً لأن الأزمة ذات اهتمام عالمي وتؤثر على ما هو أكثر من الجماهير الداخلية، فإن وسائل الإعلام كانت مهتمة، وكان يتعين التعامل معها. وهناك استراتيجيات يمكن لممارسي العلاقات العامة اعتمادها لضمان التغطية المحايدة بدلاً من التغطية السلبية ولتعظيم فرصة نشر رسالة المنظمة أو بثها، إلا أن الشركة كانت سلبية في تطبيق بعضها، ومن هذه الاستراتيجيات.

- المركزية في الاتصال، من خلال مكتب واحد أو متحدث رسمي. فهذا يتيح للمنظمة التحكم فيما يقال.

- التعاون مع وسائل الإعلام. إذا كان مسؤول العلاقات العامة لا يستطيع القيام بذلك بشكل كامل، فليجعلهم على الأقل ينظرون إليه على أنه يحاول التعاون. هذا مهم بشكل خاص إذا اختارت المنظمة عدم التعليق.

- العمل مع وسائل الإعلام المعروفة. غرس العلاقات الإيجابية مع وسائل الإعلام قد يضمن أن التغطية محايدة إن لم تكن متعاطفة.

- جعل المواد المرفقة متاحة بسهولة. ينبغي تقديم صحف الوقائع والخلفيات والمواد التي تدعم موقف المنظمة، وتعزز سمعتها، إذا كانت الأزمة تقنية وتتطلب تفسيراً، فقد تكون الصور الفوتوغرافية والفيديو والمحتويات المرئية الأخرى مفيدة. ويمكن النظر في عقد مؤتمر صحفي، وتوفير أرقام اتصال مجانية، والفاكس وتحديثات الويب لتقديم الحقائق والتفاصيل وتوضيح موقف المنظمة. إلا أن الشركة توارت عن الأنظار في أول الأزمة والتزمت الصمت، وبالتالي فقدت القدرة على التحكم في الأزمة، ولم تكن مصدراً أساسياً للمعلومات، كما لم تتعاون مع وسائل الإعلام بالقدر الكافي، مما دفع وسائل

الإعلام والنقاد لمهاجمة الإدارة، كما لم تقدم التفسيرات اللازمة في بداية الأزمة، واتخذت موقفا قانونيا، مما ساهم في تشويه صورتها

آثار نموذج معلومات الأزمة على مستويات قبول الجمهور للاستراتيجيات المختلفة.
فقدت بوينغ الثقة في طائرتها وتم حظرها، ومن الناحية الاتصالية تمثل الفشل فيما يلي:

أ- فشل الاتصال مع الجمهور

رغم عدم وجود استراتيجيات اتصال أولية فعالة للتعامل مع الأزمة، تظهر التعاطف والإنسانية وتقدم السلامة والأمان على الربح، لم تسعى الشركة للحفاظ على مصداقيتها، فقدت صورة غير نزيهة وغير موثوقة وغير متسقة. لقد استخدمت استراتيجية التجاهل في بداية الأزمة والإنكار، وتناقص استراتيجيات الاتصال في حالات الكوارث من أجل تقليل مسؤوليتها عن الأزمة، كما أن العديد من التصريحات التي أدلى بها الرئيس التنفيذي دنيس مويلنبرج خلقت انطباعا لدى أصحاب المصلحة: شركات الطيران والجمهور العام (المسافرون) ووسائل الإعلام بأنهم لم يأخذوا الأمور على محمل الجد، وبدأ الحديث عن سلبية الشركة والإدارة كما سيأتي في الحديث عن التغطية الإعلامية.

ب- فشل الاتصال مع الحكومة

لم يكن اتصال شركة بوينغ مع الحكومة الأمريكية جيدا، فقد عقدت جلسة استماع حول الحادث ركزت على المحادثة التي دارت بين الرئيس التنفيذي لبوينغ والرئيس الأمريكي دونالد ترامب والتي ذكر فيها أن الطائرة ماكس 737 آمنة تماما وأنه يطلب دعمه، وهي المحادثة التي تناقلتها وكالات الأنباء ووسائل الإعلام. "سواء قال ذلك لأنه لم يكن لديه الحقائق أو كان يجهل الحقائق، أو كان يحاول إخفاء حقيقة أنه يعرف [أن شيئا ما كان خطأ]. فقد ارتكب الرئيس التنفيذي لشركة بوينغ خطأ كبيرا" في اتصاله

بالرئيس الأمريكي ترامب: " فقد كان مخادعًا أو كان يتحدث إلى الرئيس دون وقائع ". ونتيجة لذلك فقد أمر ترامب بحظر الطائرة أيضًا.

ج- سوء القيادة الاتصالية

ظهر الفشل الاتصالي في قلة الرسائل الاتصالية وبطئها، وتبني استراتيجية الإنكار التي قامت على تقديم معلومات غير صحيحة، ونتيجة لذلك غرقت الشركة بأكملها في الأزمة وتدمرت صورتها، مما ترتب عليه إلغاء جميع صفقات الشراء الطائرة ورفع قضايا من أهالي الضحايا، وحظر الطائرة في كل العالم.

وتشير البحوث إلى أن أهم الجماهير التي يتعين التعامل معها في الأزمات هم الموظفون / أعضاء الشركة يليهم وسائل الإعلام وأكثر أدوات العلاقات العامة فعالية للقيام بذلك هي عقد مقابلات مع وسائل الإعلام (Nikolaev, 2010). وعادةً ما يضطلع المتحدثون الرسميون ومسؤولو الإدارة (مثل الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة) بهذه المهام. وفي حالة شركة بوينج، كان من الواضح أن الرئيس التنفيذي لم يكن مدربًا فقط، ولكنه في كثير من الحالات كان سانجًا.

الخاتمة:

حللت الدراسة استراتيجيات الاتصال التي طبقتها العلاقات العامة بشركة بوينج عبر الإنترنت في التعامل مع طائرة ماكس 737 التي سقطت في الجواء الأثيوبية، وأحدثت جدلا دوليا ترتب عليه حظر الطائرة وذلك باتباع منهج دراسة الحالة للإجابة على السؤالين كيف ولماذا، وتقديم توصيات يمكن للعلاقات العامة في العالم العربي الاستفادة منها عند وقوع أزمات شبيهة، وأظهرت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث افتقدت بوينج لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية، وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة، مما جعلها تبدو

سلبية، وأضر بمصداقيتها، كما خلق فراغاً في المعلومات مُلئَ بانتقادات أصحاب المصلحة، ورغم أن بوينج اتبعت استراتيجيات تتراوح بين الدفاع (مثل التجاهل، والإنكار) والتكيف (مثل، التعويض والاعتذار) فقد كانت غير كافية أو غير ملائمة، وبدا أن بوينج لا تدرك أهمية الإنترنت في الأزمات، كما لم تحتل شركة بوينج مكانة محورية في النقاش الإعلامي، حيث استعانت مواقع وسائل الإعلام بمصادر خارجية، لتوصيل روايتها إلى النقاد من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة. مما أضر بسمعة الشركة وأدى لحظر الطائرة، وإلغاء الصفقات المبرمة لشرائها، وبينت الدراسة أهمية إيلاء مزيد من الاهتمام لاستراتيجيات الاتصال في الأزمات. واختيار الاستراتيجيات التي تعزز نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف للاستفادة من الفرص الخارجية والتصدي للتهديدات الخارجية.

مقترحات الدراسة العملية

على الرغم من أن شركة بوينج اتبعت استراتيجيات مثل التجاهل والإنكار والتبرير والاعتذار والتجاوز والتعويض، والتزلف والتعويض فقد أثبتت استراتيجيات اتصالات الشركة أنها غير كافية أو غير ملائمة، مما يوضح أهمية التوقيت واتخاذ القرار المناسب والاستراتيجية الصحيحة، ووجود الأشخاص المناسبين في المناصب الصحيحة. وفيما يلي بعض استراتيجيات الاتصال التي يجب على بوينج، وأمثالها من الشركات العربية التي تواجه أزمات مشابهة تطبيقها، لإعادة بناء العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة وتنفيذ خطط الاتصال الناجحة في المستقبل في أوقات الأزمات.

استراتيجيات ما قبل الأزمة

1. إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية: تعتبر فكرة الثقافة مصدراً مهماً جداً للميزة التنافسية للشركة. يمكن القيام بذلك عن طريق تحديد القيم والقواعد والمعايير التي تتحكم في كيفية تعاون الموظفين والمديرين، تاركين الماضي وراءهم، والانتقال إلى ثقافة تنظيمية حيوية

جديدة. يمكن القيام بذلك من خلال استراتيجيات التفويض، وتكوين فريق للأزمات، وعقد ورش عمل للفريق داخل الشركة.

1. وضع خطة اتصال قبل الأزمة: يجب وضع خطة اتصالية واختبارها مرة واحدة على الأقل في السنة. يجب أن يخضع الموظفون والمديرون لبرامج الاستعداد للأزمات، من خلال التدريب، لمعرفة ما يجب فعله وقوله عند حدوث الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك نص جاهز وبيانات صحفية معدة مسبقاً في حالة الطوارئ. ويجب أن تتضمن هذه المعلومات وقت وموقع وحجم الكارثة. يجب أن تعين الشركة متحدثين رسميين على الأقل. يجب أن تجرى اتصالات بين الشركة وأصحاب المصلحة بواسطة متحدثين رسميين ذوي خبرة ومسؤولين، يعرفون فلسفة الاتصال وكيفية مواجهة الحقائق، ويعرضون الحقيقة، ويبنون التوقعات المناسبة، ويتحملون المسؤولية، دون إنكار وعدم إلقاء اللوم على الآخرين.

2. في حالة وقوع كارثة كبرى، مثل تحطم طائرة، يمكن توفير موقع لمكتب العلاقات العامة جديد، منفصل عن مكتب العلاقات العامة المعتاد. وينبغي أن يتوفر في مكتب العلاقات العامة الجديد الأدوات المكتبية الضرورية (مثل المكاتب والكراسي وأجهزة الكمبيوتر المزودة بالطابعات والمساحات الضوئية واتصال بالإنترنت وتلفزيون وفاكس) حتى يمكن الاتصال فوراً بأصحاب المصلحة في أوقات الأزمات. وأن يكون لدى فريق العلاقات العامة المعين قائمة بأعضاء فريق الطوارئ مع تفاصيلهم الشخصية (عنوان الإقامة، البريد الإلكتروني، وأرقام العمل والمنزل والهواتف المحمولة)، للتشاور بشأن عمليات الاستجابة للأزمات، وقائمة بتفاصيل الاتصال بالوسائط (الفاكس وأرقام الهواتف والبريد الإلكتروني) لإبلاغ أصحاب المصلحة على الفور (Nikolaev, 2010).

خلال وبعد استراتيجيات الأزمة

1. يجب على الشركة الاتصال بشكل مباشر وصادق مع وسائل الإعلام. ويمكن القيام بذلك من خلال مؤتمرات صحفية طارئة، وإعداد فوري لصفحة ويب خاصة بالأزمة، وحسابات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت. يجب أن تتوقع الشركة في البداية بأن الأمور سوف تتغير، مما يخلق رد فعل إيجابي لدى أصحاب المصلحة. يجب أن يكون لدى مكتب العلاقات العامة في الأزمات مركز اتصال، به خمسة خطوط اتصال مجانية على الأقل. فكلما زاد عدد الخطوط المتاحة سيكون أصحاب المصلحة أكثر رضا، حيث يمكن إبلاغهم بالأزمة دون تأخير. إن تجربة الأساليب الإبداعية مثل تصميم تطبيقات لأجهزة الايفون والاندرويد، ومطالبة الجمهور بتمريرها، أمر رائع وفعال.

2. عدم تدشين أو تشغيل حملة إعلانية؛ فليس الوقت مناسباً للترويج للصورة. فبعد كارثة سقوط الطائرة الأثيوبية ومن قبلها الفرنسية، فقد أصحاب المصالح في شركة بوينج تقتهم وولائهم للشركة؛ وتم حظر طائرة ماكس 737، ومن ثم إعادة بناء علاقاتهم مع العملاء من خلال الحملات الإعلانية أمر مستحيل. ويعد وجود "فيديو" جاهز للإرسال، استراتيجية جيدة، لأن صور الضحايا تنصدر الأخبار خلال هذه الأزمات.

3. مراقبة محتوى وسائل الإعلام. عدم متابعة الأخبار والتعليق عليها والتعاون مع وسائل الإعلام خطأ خطير، تتيح متابعة الأخبار الاستجابة الفورية وتوضيح أي نقطة أو تعليق غير واضح حول عمليات الاستجابة للأزمات في الشركة. ولكن استجابة الشركة كانت محدودة للغاية.

مقترحات الدراسة البحثية:

- إجراء دراسة للتعرف على تقييم الجمهور للاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات إبان الأزمات.

- دراسة التأثير المحتمل للاتصال في الأزمات الداخلية على تصورات الموظفين ومواقفهم تجاه منظماتهم، ومعرفة مدى تأثير الثقافة على الاستجابة للأزمات.
- وأخيرا أجريت هذه الدراسة على قطاع الطيران، وهناك حاجة إلى المزيد من الدراسات الخاصة باستراتيجيات الاتصال المستخدمة في القطاعات الأخرى للوقوف على استراتيجيات الاتصال المستخدمة ومدى فاعليتها.

المراجع والمصادر :

- Agle, B.R. , Mitchell, R.K. and Sonnenfeld, J.A. (1999), “Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 2, pp. 507-525
- Ahola, M., Murto, P., Kujala, P., Pitkänen, J. 2014. “Perceiving Safety in Passenger Ships—User Studies in an Authentic Environment.” *Safety Science* 70:222–32.
- Bowen, C., Fidgeon, P., Page, S. J. 2014. “Maritime Tourism and Terrorism: Customer Perceptions of the Potential Terrorist Threat to Cruise Shipping.” *Current Issues in Tourism* 17 (7): 610–39.
- Brown, K. A., & White, C. L. (2010). Organization–public relationships and crisis response strategies: Impact on attribution of responsibility. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 75-92.
- C. Valvi, A., & C. Fragkos, K. (2013). Crisis communication strategies: A case of British Petroleum. *Industrial and Commercial Training*, 45(7), 383-391.
- Choi, J., & Chung, W. (2013). Analysis of the interactive relationship between apology and product involvement in crisis communication: An experimental study on the Toyota recall crisis. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(1), 3-31.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- Claeys, A. S., & Opgenhaffen, M. (2016). Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 232-247.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Coombs, Timothy W. (2015b). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons* 58: 2, 141-148.
- Coombs, W. T. (2010c). Crisis communication and its allied fields. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 54-64).
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *The handbook of crisis communication* (Vol. 22). John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Claeys, A. S. (2016). Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: Context matters. *Journal of Communication Management*, 20(4), 381-395.
- Crijns, H., Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Who says what during crises? A study about the interplay between gender similarity with the spokesperson and crisis response strategy. *Journal of Business Research*, 79, 143-151.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.
- W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 636- 656).
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2016). Organizational crisis communication: A multivocal approach. Sage.
- Haruta, A., & Hallahan, K. (2003). Cultural issues in airline crisis communications: A Japan-US comparative study. *Asian Journal of Communication*, 13(2), 122-150.
- Heath, R. L. (2010). Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 1-13).
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. Corporate Communications: *An International Journal*, 19(2), 128-146.
- Henthorne, T. L., George, B. P., & Smith, W. C. (2013). Risk perception and buying behavior: An examination of some relationships in the context of cruise tourism in Jamaica. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(1), 66-86.
- Jin, Y., & Liu, B. F. (2010). The blog-mediated crisis communication model: Recommendations for responding to influential external blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455.
- Johnston, P., & Harris, R. (2019). The Boeing 737 MAX Saga: Lessons for Software Organizations. *Software Quality Professional*, 21(3), 4-12.
- Kiambi, D. M., & Shafer, A. (2016). Corporate crisis communication: Examining the interplay of reputation and crisis response strategies. *Mass Communication and Society*, 19(2), 127-148.
- Lariscy, R. W., Avery, E. J., Sweetser, K. D., & Howes, P. (2009). An examination of the role of online social media in journalists' source mix. *Public relations review*, 35(3), 314-316.
- Le, T. H., & Arcodia, C. (2018). Risk perceptions on cruise ships among young people: Concepts, approaches and directions. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 102-112.
- Lee, B. K. (2005). Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 363-391.
- Lyon, L., & Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of public relations research*, 16(3), 213-241.

- Nikolaev, A. G. (2010). *Thirty common basic elements of crisis management plans: Guidelines for handling the acute stage of "hard" emergencies at the tactical level*. The handbook of crisis communication, 261-281.
- Strindberg, J. M., & Vigsø, O. (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sense making. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 89-102.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage Publications.
- Welsh I and Lyons CM (2001) Evidence-based care and the case for intuition and tacit knowledge in clinical assessment and decision making in mental health nursing practice: an empirical contribution to the debate. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*. 8(4):299-305
- Yang, S. U., Kang, M., & Johnson, P. (2010). Effects of narratives, openness to dialogic communication, and credibility on engagement in crisis communication through organizational blogs. *Communication research*, 37(4), 473-497.
- Yin R K (2009) *Case study research: design and methods*. 4th ed. London: Sage.