

# الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية دراسات حالة على أزمات عربية وعالمية

د. ميرهان محسن محمد السيد طنطاوي(\*)

## المقدمة:

تعد الأزمة حدثاً ينتج عنه تأثيرات سلبية لها تداعيتها على الشركات، لذا تعد لحظات الأزمة بمثابة لحظات فارقة دوماً في تاريخ الشركات، وتعد قدرة الشركة على الاستجابة الفاعلة في مواجهة الأزمات؛ أحد أبرز التحديات التي يمكن أن تواجهها الشركة، وبخاصة إنها في حال نجاحها اتصالياً في الاستجابة الصحيحة للأزمة؛ فبذلك تعد قد نجحت في الحفاظ على سمعتها ومصداقيتها وشرعيتها في المجتمع، وفي حال فشلت في ذلك، فإنها تعرض سمعتها وعلامتها التجارية للتدمير. ومن هنا، فإن الأزمات تشكل تهديداً واضحاً للشركات ولبقائها في المجتمع، وتتعدد إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية التي يمكن أن تستخدمها الشركات للحفاظ على سمعتها وعلى علامتها التجارية. وبما إن صناعة الطيران من أهم الصناعات التي تدعم الاقتصاد الوطني، فهناك استثمارات هائلة في قطاع الطيران تمثل سوقاً حيوية لفرص العمل، حيث يستوعب القطاع ملايين الموظفين حول العالم؛ فإن الأزمات التي قد تتعرض لها شركات الطيران حول العالم من شأنها التأثير سلباً بشكل كبير على سمعة الشركة وعلامتها التجارية التي شكلتها على مدار سنوات، إضافة إلى فقدان ثقة العملاء في الشركة مما يعني انخفاض الحصة السوقية للشركة في الأسواق.

(\*) أستاذ الإعلام المساعد بكلية الإعلام والعلوم الإنسانية – جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

ونظرًا للدور الإستراتيجي للاستجابات الاتصالية التي تطبقها الشركات أوقات الأزمات، زاد الاهتمام بدراسة الاستجابات الاتصالية، وضرورة توظيفها بشكل ملائم لموقف الأزمة لإنقاذ سمعة العلامة التجارية للشركات.

علاوة على أن تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة من شأنه أن يرفع أسهم الشركة، ويدعم سمعتها وسمعة علامتها التجارية، إضافة إلى زيادة ولاء الجمهور للشركة، وثقتهم ومصداقيتهم فيما تقوله أو يصدر عنها، والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن تدرك شركات الطيران جيدًا مدى خطورة الأزمات التي قد تتعرض لها شركاتها لارتباط هذه الأزمات بحياة الأفراد، وكان لزامًا على شركات الطيران أن تقيم مواقف الأزمات بشكل جيد حتى يمكنها أن توظف الاستجابات الاتصالية الموقفية بشكل صحيح.

وفي ظل التطور الهائل لوسائل الاتصال الحديثة استطاعت شركات الطيران أن توظف موقعها الإلكتروني إضافة إلى وسائل الاتصال الحديثة ومنها: مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة في تطبيق الاستجابة الاتصالية للأزمات التي تتعرض لها بشكل فاعل، وإشباع احتياجات الجماهير المتنوعة للمعلومات وبخاصة وقت الأزمة، حيث تصبح المعلومة أثنى ما يمكن أن تقدمه الشركة لأصحاب المصالح من العاملين والجمهور الخارجي على حد سواء، ومن ضمن الخصائص التي تتسم بها أزمات الطيران: اهتمام وسائل الإعلام بهذا النوع من الأحداث التي تجذب الانتباه عادة من كل أنحاء العالم، كما إنها تحظى باهتمام الجمهور حول العالم مما يشكل ضغطًا هائلًا على الشركة للتعامل مع الأزمة بشكل فاعل، ولهذا السبب، فإن اتصالات الأزمة والأفعال التي تتم خلال الأزمة والتي تتبع حدوث الأزمة على درجة كبيرة من الأهمية التي يمكن أن تؤثر في الأسلوب الذي ينظر به الجمهور حول العالم إلى الشركة، وعلامتها التجارية في ذات الوقت.

ومما سبق جاء اهتمام الباحثة بموضوع الدراسة التي هدفت من خلالها إلى تقديم إطارًا نظريًا متكاملًا عن إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية لإدارة الأزمة التي تطبقها شركات الطيران عند مواجهتها لأزمات ذات طبيعة مختلفة ومتنوعة ما بين أزمات ناجمة عن حوادث طيران، أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، وأزمات ناجمة عن قضايا.

وركزت الباحثة على الأزمات والكوارث والقضايا المرتبطة بشركات طيران عربية وعالمية في إطار المقارنة بين طبيعة الاستجابات الاتصالية للأحداث التي تواجهها أيًا كان تصنيفها سواء أزمات ناجمة عن حوادث طيران، أو أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، أو أزمات ناجمة عن قضايا، وذلك سعيًا للخروج بعدد من الدروس المستفادة من الواقع العملي لمساعدة الممارسين والعاملين في مجال شركات الطيران على التعرف على ضرورة تطبيق الاستجابات الاتصالية الصحيحة لانعكاس ذلك على سمعة العلامة التجارية لشركات الطيران.

#### أولاً- مفهوم اتصالات الأزمة:

الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكًا في الأحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي إلى مجموعة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظل ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات وحالة عدم اليقين التي تحيط بظروف الأزمة.

ولكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وقوع حدث يسبب تغييرًا مهمًا للأسوأ.
- عدم قدرة الشركة على التوافق مع هذا التغيير.
- إن يشكل هذا التغيير تهديدًا لبقاء الشركة.<sup>(1)</sup>

والأزمة عادة تكون حدثاً له تأثير شديد على الشركة ووظائفها وجماهيرها الأساسية، وفي حال لم تنجح في التعامل معها بشكل صحيح، فإن ذلك من شأنه تهديد قواعد الشركة بشكل أساسي، والأزمة لحظة تتعرض فيها الشركة للخطر نتيجة تراكم المشكلات الصغيرة التي لم تدرك الشركة خطورتها بتجاهلها، ومدى تأثيراتها السلبية عليها، وأدى تراكمها وعدم السعي لحلها لأن تتحول إلى أزمة تهددها وتهدد سمعتها.<sup>(2)</sup>

أما إدارة الأزمة، فهي: مجموعة الجهود المخططة التي تبذلها الشركة للتقليل من التأثير السلبي الذي أحدثته الأزمة، ومن ثم حماية الشركة وأصحاب المصالح من أية تأثيرات سلبية أخرى غير مرغوبة، وإدارة الأزمة كعملية تقسم إلى ثلاثة مراحل:

• مرحلة ما قبل الأزمة.

• مرحلة الاستجابة للأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة.

وتعني مرحلة ما قبل الأزمة: الوقاية والاستعداد لأزمة مرتقبة، أما مرحلة الاستجابة للأزمة، فهي المرحلة الحيوية للمنظمة لإدارة الأزمة بشكل صحيح، ومرحلة ما بعد الأزمة فتعني بالاستعداد لمواجهة أزمات مستقبلية مرتقبة، والاستفادة بشكل مثمر من وسائل الإعلام على اختلافها وتنوعها في مواجهة الأزمة.<sup>(3)</sup>

ومن خصائص الأزمة:

- إنها حدث مفاجئ، وقد تكون حدثاً متوقعاً.
- تحدث الأزمة غالباً نتيجة تراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
- تمثل الأزمة تهديداً للمنظمة وسمعتها.
- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابة متباينة.
- غالباً ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- تتطلب الأزمة تخطيطاً إستراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة.
- الأزمات التي قد تحدث في قطاع ما من الشركة يكون لها انعكاسات على قطاعات أخرى.(4)

### اتصالات الأزمة:

لا شك أن إدارة الأزمة من قبل الشركة بشكل جيد يعتمد بشكل أساسي على الجهود الاتصالية التي تقوم بها، ويقصد باتصالات الأزمة، كافة الجهود والأنشطة الاتصالية التي تمارسها الشركات خلال مراحل الأزمة المختلفة، والإستراتيجيات الاتصالية التي تتبناها للتوجه نحو مختلف أنواع الجماهير ذات الصلة بالشركة ومخاطبتهم لتوضيح موقفها من الأزمة وآلية معالجتها اتصالياً.(5)

ويري كومبس Coombs إن اتصالات الأزمة هي: قوام الحياة والمحور الرئيسي لكافة الجهود الاتصالية الفعالة التي تقوم بها الشركة بشكل عام قبل الأزمة وخلال مرحلة الاستجابة للأزمة، وبعد الأزمة، للحد من الآثار السلبية، والاستفادة من الفرص المتاحة خلال الأزمة لتحقيق سمعة أكثر إيجابية من ذي قبل.(6)

والأزمة بمثابة اختراق يهدد سمعة العلامة التجارية التي تشكلت عبر سنوات طويلة وخبرة متراكمة مع أصحاب المصالح، ومن ثم فالأزمة يمكن إدراكها على كونها حدثاً يشكل تهديداً كبيراً لتوقعات أصحاب المصالح من شأنه التأثير على أداء الشركة في حال لم تتجح في إدارة المعلومات المتاحة لديها اتصالياً بشكل جيد، وفي حال فشلت في إدارة ردود فعل أصحاب المصالح خلال الأزمة.(7)

ولاشك أن أهمية الاتصالات تتعاظم وقت الأزمات، وفاعلية وكفاءة الاتصالات من الأمور الحيوية التي لا بد أن تهتم بها أية شركة تهتم بسمعتها وعلامتها التجارية.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

ومن هنا، زاد اهتمام الشركات في العصر الحالي باتصالات الأزمات، وتوظيف عدد من الإستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمات بشكل فاعل، وتعد قدرة الشركة على اختيار الإستراتيجيات الاتصالية الملائمة للتعامل مع الأزمات التي تواجهها هو العامل الرئيسي لنجاح الشركة في تجاوز الأزمة وإنقاذ سمعتها وعلامتها التجارية وبقائها، وفي ظل التطور الذي شهدته وسائل الاتصال الحديثة وتنوعها، اختلفت وتنوعت مداخل اتصالات الأزمة وإستراتيجياتها في الاستجابة.<sup>(8)</sup>

وعلى الرغم من كون الأزمة حادثاً له تأثير سلبي على الشركات كما هو الحال في شركات الطيران، كون الأزمة في هذه الحالة تخلف ضحايا ومفقودين، إلا أنه في ذات الوقت يمكن أن تكون الأزمة بمثابة الفرصة لتحسين الشركة، والدرس الذي نتلقاه كي نغير من نفسها نحو الأفضل، وأن تدرك فيما بعد الاستجابة الاتصالية بشكل أكثر ملاءمة مع نوع وطبيعة الأزمة التي تتعرض لها.<sup>(9)</sup>

### ثانياً- الإطار النظري للاستجابة الاتصالية للمنظمة وقت الأزمة.

تعد نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Situational Crisis Communication Theory (SCCT) من النظريات التي تركز على كيفية توظيف الاستجابة الاتصالية الملائمة خلال موقف الأزمة، والاستجابة الاتصالية هي: ما يجب أن تفعله الشركة من إجراءات بهدف حماية سمعتها وسمعة علامتها التجارية، وتفترض هذه النظرية إن سمعة الشركة تتوقف على مدى إسناد أو عدم إسناد أصحاب المصالح مسؤولية الأزمة للشركة من عدمه، كما تفترض النظرية إن سمعة الشركة قبل الأزمة ومدى قدرتها على الاستجابة لتهديدات أصحاب المصالح من شأنه التأثير على موقف الأزمة، ووفقاً لهذه النظرية، فإن موقف الأزمة يتألف من 4 عناصر تستخدم لتقييم الأثر المحتمل للأزمة على سمعة الشركة، وتتمثل هذه العناصر في: نوع الأزمة، ومدى الضرر الناجم عن الأزمة، ومدى وجود تاريخ سابق للشركة مع أزمات مماثلة أو مشابهة، ومدى مسؤولية الشركة عن الأزمة، ومن

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

ثم فإن عملية توظيف الاستجابة الاتصالية الملائمة، يعتمد على اختيار أنسب الاستجابات الاتصالية وفقاً لتلك العناصر.<sup>(10)</sup>

وتشير هذه النظرية إلي: إن إدراك الجمهور وأصحاب المصالح للأزمة من شأنه التأثير على استجابتهم نحو الشركة من خلال التأثير على مدركاتهم نحو سمعة الشركة وعلامتها التجارية المميزة لها، والتأثير على النية الشرائية والولاء لها على المدى الطويل، ولاشك أن تهديد سمعة الشركة جراء الأزمة والتأثير عليها سلباً يرتبط بمدى مسؤوليتها عن الأزمة، والأزمات السابقة التي تعرضت لها من قبل، ومن ثم يمكن تحديد مسؤولية الشركة عبر ثلاث مستويات للمسؤولية:

الأولى: المسؤولية الضعيفة للشركة؛ حيث تكون ضحية أحداث معينة أو إن الأزمة التي تسببت فيها عوامل طبيعية.

الثانية: مسؤولية متوسطة كما في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية.

الثالثة: المسؤولية القوية حيث تكون الشركة سبباً رئيساً للأزمة خلال سياسات أو قرارات خاطئة أو إنها تسببت في أخطاء بشرية.<sup>(11)</sup>

وتعتمد نظرية اتصالات الأزمة الموقفية على عدة مداخل تشمل:

### أ- نظرية الإسناد Attribution Theory

وتقدم نظرية الإسناد تصوراً منطقياً للعلاقة بين إستراتيجيات الاستجابة للأزمة وموقف الأزمة، ووفقاً لذلك يري Coombs إنه خلال الأزمة تعمل الشركة على إسناد أسباب الأزمة لشخص أو جهة معينة وذلك لأن الجمهور دائماً يطلب تفسيراً لأسباب الأزمة، ويطلب معرفة على من تقع مسؤولية الأزمة وفقاً لهذا الإسناد، وفي حال أسند الجمهور الأزمة إلى الشركة بسبب أخطاء ارتكبتها أو تسببت

الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

فيها، فإن ذلك من شأنه أن يولد مشاعر سلبية تجاهها، كما أنه يعزز الشعور السلبي نحوها من حيث تدمير سمعتها وسمعة علامتها التجارية والأضرار ومبيعاتها (12).

وهو ما يدفع الشركة لاختيار موقف معين أو إستراتيجية اتصالية معينة تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة ورد فعلها تجاهها، في محاولة للاستجابة للأزمة لإصلاح ما تم تدميره جراء الأزمة (13).

### ب - الإدارة بالعلاقات Relationship Management

إن المنظور الجديد للعلاقات العامة اهتم بتحويل العلاقة من التركيز على الاتصال إلى الاهتمام بالتحول إلى إدارة علاقات الشركة بجمهورها، هذا المدخل الذي يغنى بضرورة تحقيق التوازن ما بين اهتمامات الشركة وجماهيرها؛ يتحقق من خلال إدارة العلاقات الفاعلة بينهم، وبخاصة وقت الأزمات، باعتبار الأزمة هي الحدث الأبرز الذي يبرز العلاقة الحيوية بين الشركة وجمهورها، وبخاصة أن تاريخها يعمل على بلورة سمعتها، كما إن الجمهور وأصحاب المصالح يقيمونها من خلال الربط بين تاريخها وموقفها من التفاعل مع الأزمة التي تواجهها ومدى نجاحها أو فشلها في تطبيق الاستجابات الإستراتيجية الفاعلة، وبالتالي فإن العلاقات المستمرة مع أصحاب المصالح من شأنها مساعدة مديري الأزمات على تطوير استجابات فعالة ومناسبة للأزمة (14).

### ج - نظرية إضفاء الشرعية.

تهتم هذه النظرية بالتركيز على البيئة المحيطة بالشركة والجمهور الذي يؤثر فيها ويتأثر بها من خلال القيم والأعراف والقواعد المتعارف عليها، فالشركات تسعى إلى دمج هذه القيم والأعراف في بيئتها المؤسسية وبالتالي تكتسب الشرعية والاستقرار وتدعم بقاءها في الأسواق (15).



وتمثل الشرعية مطلبًا أساسيًا للشركة لدى جماهيرها، وبخاصة في وقت الأزمة فإن أكبر ما يهدد الشركة هو فقدانها لسمعتها وبالتالي تفقد شرعيتها لدى الجمهور، فالأزمة بمثابة خرق للقواعد الاجتماعية والتوقعات التي يحملها أصحاب المصالح عن الشركة، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى اضطراب في العلاقة بينهما، لذا فإن الشركات خلال الأزمات تعمل على تطبيق إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الفاعلة لحماية شرعيتها وسمعتها.<sup>(16)</sup>

د- المدخل الرمزي لاتصالات الأزمة ويتلخص في الآتي: (17)

1- موقف الأزمة.

2- إستراتيجيات الاستجابة للأزمة.

3- الملائمة بين موقف الأزمة وإستراتيجية الاستجابة للأزمة

أ- وموقف الأزمة يعني الموقف الذي تمر به الشركة إزاء أزمة ما، تواجهها ويشمل عدة أبعاد منها: البعد الأول: تحديد نوع الأزمة من حيث كونها أزمة داخلية وخارجية، وأزمة داخلية غير متعمدة وأزمات خارجية غير متعمدة.

ويمكن تصنيف الأزمات وفقًا لنوع الأزمة ومدى مسؤولية الشركة عنها وفقًا لنظرية الإسناد كالتالي (18):

-الأزمة الداخلية هي التي حدثت بسبب الشركة ذاتها، أما الأزمة الخارجية: فهي التي تحدث بسبب جهة أو شخص ما مثل: إضراب العاملين في الشركة.

-الأزمة الداخلية المتعمدة **Transgression** (الانتهاكات) أي: الأفعال المقصودة المخططة والتي من شأنها الإضرار بجمهور الشركة، وتحديد الأضرار التي تسببت فيها الأزمة من خسائر في الأرواح أو الممتلكات وهل هي خسائر فادحة أم خسائر بسيطة؟، وهنا تكون مسؤولية الشركة في مستوي مرتفع.

الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

-أما الأزمة الداخلية غير المتعمدة **Accident** (الحوادث) التي تحدث بشكل غير مقصود وعشوائي وتشمل: عيوب المنتجات، وإصابات الموظفين، وهنا تكون مسؤولية الشركة في أدنى مستوياتها.

- الأزمة الخارجية المتعمدة **Terrorism** (الإرهاب) وهي: الأزمة المقصودة وهي أكثر قابلية للسيطرة عليها، مثل: الحوادث الإرهابية التي تسعى إلى التدمير والتخريب، وهنا تكون مسؤولية الشركة في أدنى مستوياتها.

-الأزمة الخارجية غير المتعمدة **Faux Pas** (الزلات) وهي: أفعال غير مقصودة من قبل فاعل خارجي تتحول لازمة تضر بالشركة مثل الاحتجاجات والإضرابات، وهنا تكون مسؤولية الشركة في أدنى مستوياتها.

**البعد الثاني: مدي الأدلة المتوفرة:** ويرجع ذلك إلى ما إذا كانت الأزمة حدثت بالفعل أم لا وهل يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة؟، ومدي غموضها.

**البعد الثالث: حجم الأضرار التي أحدثتها الأزمة:** أضرار بسيطة أو ضخمة، مثل: الضحايا، تدمير ممتلكات.

**البعد الرابع: تاريخ الشركة:** ولا شك أن التاريخ السلبي للشركة من شأنه أن يؤثر سلبيًا عليها، أما إذا كان تاريخها إيجابيًا؛ فهذا من شأنه عدم إلحاق المسؤولية عن الأزمة للشركة. (19)

## 2- إستراتيجيات الاستجابة للأزمة:

تهدف إستراتيجيات الاستجابة للأزمات لبت رسائل اتصالية هدفها التعامل مع الأزمة وتقليل الأثر السلبي الناجم عن الأزمة، وأبرزها خطر تهديد السمعة، وذلك لوصف الاستجابات الاتصالية الفاعلة التي تقوم بها الشركات لإحلال سمعة طيبة لدي الجمهور وبخاصة بعد الأزمات، حيث تتعرض السمعة لمهددات يمكن أن

تؤثر عليها سلباً، ولاشك أن تأثير تطبيق إستراتيجية إعادة البناء من خلال التعاطف ومساندة المتضررين، وتأثيرها على سمعة العلامة التجارية له أثر كبير على الشركة، وهو ما حدث خلال أزمة شركة **British Petroleum** خلال أزمة التسرب النفطي بخليج المكسيك التي عصفت بها عام 2010، حيث انفجرت المنصة التي كانت تستأجرها الشركة مما أسفر عن مقتل 11 عاملاً، وتسرب أكثر من ثلاثة ملايين برميل من النفط الخام في خليج المكسيك، على سواحل ولاية لويزيانا الأمريكية، وقد ركزت الشركة على إستراتيجية التعاطف مع الجمهور مما انعكس بشكل إيجابي على سمعتها، كما إنها استخدمت استجابات اتصالية فاعلة خلال الأزمة، ساهم كثيراً في حماية سمعة العلامة التجارية بعد الأزمة.(20)

ويرى Combs إن سمعة الشركة هي مدركات أصحاب المصالح عنها وعن الأسلوب الذي تقدم به الشركة ذاتها للجمهور سواء من خلال وسائل الإعلام، الإعلانات، الكلمة المنطوقة(21).

كما إن أي ضرر يلحق بسمعة الشركات هو حسيلة لعنصر أساسي هو: أن تكون الشركة مسؤولة عن الأزمة بشكل أو بآخر، وهنا لا بد من رد فعل دفاعي، وقد ركزت النظرية في إطار إصلاح سمعة الشركة على عدد من الإستراتيجيات منها: الإنكار، التبرير، الحد من المسؤولية أو التهوين منها، الحد من الإساءة والأفعال التصحيحية، وتبقي الإشكالية ليست في مسؤولية أو عدم مسؤولية الشركة عن الأزمة بقدر الاهتمام بتصورات ومدركات الجمهور عن حجم مسؤولية الشركة عن الأزمة.(22)

وقد توصل **Benoit's & Czerwinski** إلى أنه لا يمكن تطبيق إستراتيجيات إصلاح السمعة بشكل مؤثر وفاعل في كافة مواقف الأزمات التي تمر بها الشركات، نتيجة اختلاف موقف الأزمة ونوع الأزمة، وطبيعة الاستجابات

الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

الاتصالية الملائمة للأزمات في كل موقف، وهو ما يتوافق مع نظرية اتصالات الأزمة الموقفية.<sup>(23)</sup>

ويتفق الباحثون على أن مرحلة الأزمة تعد مرحلة مهمة من حيث أنها بمثابة إبراز لقدرة الشركة أو عدم قدرتها على حماية سمعتها وسمعة علامتها التجارية، كما أن سمعتها الطيبة لدى جمهورها قبل الأزمة تعد بمثابة رصيد قوي ومؤثر بالنسبة للشركة خلال مرحلة الأزمة وبعد الأزمة<sup>(24)</sup>.

ويرى **Coombs** ضرورة أن تقسم الشركة إستراتيجياتها الخاصة بالاستجابة الاتصالية للأزمة إلى إستراتيجيات أساسية وإستراتيجيات ثانوية كالتالي:<sup>(25)</sup>

**الإستراتيجيات الأولية وتشمل:** إستراتيجية الإنكار، إستراتيجية التهوين، إستراتيجية إعادة البناء.

**الإستراتيجيات الثانوية وتشمل:** إستراتيجية الدعم والتذكير.

**إستراتيجية الإنكار:** وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التخلص من مسؤولية تحمل الأزمة من خلال إنكارها والسعي لإقناع الجمهور بعدم وجودها، من خلال عدد من التكنيكيات التي تشمل:

**الهجوم والتصدي لمن يزعم إن هناك أزمة.**

**التوضيح من خلال توضيح سبب عدم وجود الأزمة من قبل الشركة.**

**التهديد والتلويح** باستخدام القوة لمن يزعم بوجود أزمة مثل المقاضاة وفضح المزاعم.

**إستراتيجية التهوين:** وتهدف هذه الإستراتيجية للتقليل والحد من مسؤولية الشركة نحو الأزمة والتقليل من تداعياتها وذلك من خلال: الاعتذار عبر التأكيد بعدم وجود

نية مسبقة أو **تعهد لتقليل مسؤولية الشركة** عن الأزمة، التبرير من خلال التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة عبر مقارنة حوادث أخرى مماثلة بحوادث أخرى مماثلة أحدثت أضراراً أكبر، وإبراز إن الأزمة تعرضت لكثير من التهويل والمبالغة.

**إستراتيجية إعادة البناء:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى ترميم علاقتها بالجمهور أصحاب المصالح من خلال تقديم التعويضات، والهدايا، ومواساتهم في مصائبهم، **الإحساس بالندم والاعتذار الكامل** وتقديم الوعود بعدم تكرار الأزمة مستقبلاً.

- **إستراتيجية الدعم والتذكير:** وتشمل تذكير الجمهور بأعمال الشركة وسمعتها السابقة من قبل، وإبراز الخسائر التي تعرضت لها الشركة والظهور في دور الضحية أيضاً، والإشادة والمدح بمساندة الأطراف الخارجية.

### 3- الملاءمة بين موقف الأزمة ونوع الاستجابة الاتصالية:

تفترض نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، إن الفهم الدقيق لموقف الأزمة؛ يجعل القائمين على إدارة الأزمة أكثر قدرة على تحديد الاستجابة الاتصالية الأكثر ملاءمة للأزمة، وهذا من شأنه العمل على توفير قدر أكبر لحماية سمعة الشركة ولعلامتها التجارية، ومن ثم فإن عملية المواءمة والتوافق بين موقف الأزمة وتطبيق الإستراتيجيات الاتصالية الملائمة للأزمة، يجعل الجمهور قادراً على تحديد مدى مسؤولية الشركة عن الأزمة من خلال إدراكه لنوع الأزمة، مدى الأدلة المتوفرة، ومدى الضرر الذي نجم عن الأزمة وتاريخ الشركة من حيث مدى تعرضها لأزمات سابقة. (26)

ويعني بُعد الملاءمة ضرورة أن تعمل الشركات على تحقيق المواءمة بين موقف الأزمة وإستراتيجيات الاستجابة الاتصالية المناسبة، وخاصة أن سمعة الشركة يتم تقييمها بشكل إيجابي في حال استخدام استجابات اتصالية ملائمة للأزمة، والعكس صحيح فعندما تفشل الشركة في اختيار إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الملائمة

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

للأزمة يتم تقييم سمعتها بشكل سلبي، لذا فالشركات تلجأ إلى استخدام إستراتيجيات الإنكار والاعتذار والتبرير في حال إسناد الجمهور مسؤولية الأزمة إليها، وذلك سعياً منها لتقليل الأثر السلبي لتدمير سمعتها، بينما تستخدم إستراتيجيات المدح والثناء والتملق لخلق انطباعات إيجابية عن الشركة في حالة الإسناد السلبي لها ولمسؤوليتها عن الأزمة. (27)

وفي حال استخدام الشركة استجابات اتصالية مثل: إستراتيجية التعاطف والمواساة، تقديم التعويضات، والاعتذار فإن هذا ناجم عن إدراك الجمهور لمسؤولية الشركة عن الأزمة على إنها مسؤولية تتراوح بين المسؤولية المنخفضة إلى المتوسطة. (28)

## دليل الاستجابات الاتصالية للأزمات وفقاً لنظرية اتصالات الأزمة الموقفية 2007 (29)

توصل الباحث Coombs إلى عدد من المحاور التي تم تضمينها لتكون بمثابة دليل يستفيد منه القائمون على إدارة الأزمات بالشركات ويتضمن هذا الدليل ما يلي:

- 1- إن إصدار المعلومات والبيانات قد يكون كافياً وحده عندما يكون الإسناد ضعيفاً لمسؤولية الشركة عن الأزمة (كأن تكون الشركة ضحية)، وليس لديها تاريخ لأزمات سابقة أو مشابهة ولديها سمعة إيجابية أو محايدة لدي جمهورها.
- 2- الاستجابة من منظور الضحية يمكن للشركة استخدامها كجزء من الاستجابة الاتصالية نتيجة وجود عنف أو اضطرابات في مكان العمل، وفساد المنتجات، والكوارث الطبيعية وانتشار الشائعات.
- 3- إستراتيجية التهوين تستخدم كاستجابة اتصالية وقت الأزمات في حال أن يكون الإسناد ضعيفاً لمسؤولية الشركة عن الأزمة (كأن تكون ضحية الأزمة) إلى

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

جانب وجود تاريخ لأزمات سابقة أو مشابهة كما هو الحال في ظل وجود سمعة سلبية سابقة لدي الجمهور عن الشركة.

4- إستراتيجية التهوين تستخدم في حال الأزمات التي يكون فيها مستوي الإسناد ضعيفاً لمسؤولية الشركة عن الأزمة (الأزمات الناجمة عن حوادث) حيث لا يوجد للشركة تاريخ مشابه لأزمات سابقة وحيث يحمل الجمهور سمعة محايدة أو إيجابية عن الشركة.

5- إن إستراتيجية إعادة البناء أو الأفعال التصحيحية كاستجابة اتصالية للأزمات تستخدم في الأزمات التي لديها إسناد ضعيف لمسؤولية الشركة عن الأزمة (الأزمات الناجمة عن حوادث)،إلى جانب وجود تاريخ مشابه لأزمات سابقة أو في حال وجود سمعة محايدة أو سلبية للشركة.

6- إن إستراتيجية إعادة البناء أو الأفعال التصحيحية كاستجابة اتصالية للأزمات تستخدم في الأزمات التي لديها إسناد قوي لمسؤولية الشركة عن الأزمة (الأزمات المتعمدة) وفقاً لتاريخ مشابه لأزمات سابقة أو في حال وجود سمعة سلبية عن الشركة نتيجة تكرار الأزمات المتعمدة.

7- تستخدم الشركة إستراتيجية الإنكار كاستجابة اتصالية للأزمة في حال انتشار الشائعات وفي حال وجود تحديات تواجه الأزمة.

**ثالثاً: معايير الاستجابة الاتصالية الفعالة خلال الأزمة لحماية سمعة العلامة التجارية:**

إن الأزمات بطبيعتها ذات طبيعة مفاجئة وغير متوقعة ولا شك أن الاستجابة الاتصالية الفعالة خلال الأزمات تتطلب معايير محددة حتى تتوافر فيها عوامل النجاح وذلك حرصاً على سمعة العلامة التجارية للشركة، ومن هذه المعايير:

**1- السرعة في الاستجابة:** وتعني السرعة: أن تقوم الشركة بمجموعة من الإجراءات السريعة والمتنوعة لتكوين انطباع جيد عنها من حيث قدرتها على التحكم في الموقف، ولاشك أن الاستجابة الفعالة بمثابة محاولة لسد الفجوة المعلوماتية التي تعاني منها الشركات مع جمهورها خلال الأزمات، ولكن في حال كانت استجابة الشركة بطيئة نحو الأزمة، فإن هذا من شأنه تهيئة الفرصة لانتشار الشائعات بشكل كبير، وبخاصة في ظل غياب المعلومات، كما إن الاستجابة السريعة والفاعلة من جانب الشركة تمنح الفرصة لأصحاب المصالح كي يدركوا ماذا حدث، إضافة إلى السرعة في التعامل مع وسائل الإعلام والرد على أسئلتهم واستفساراتهم.

**2- الاتساق:** في وقت الأزمة لا بد من تحديد متحدثين رسميين منوط بهم مسؤولية تقديم المعلومات المتاحة بدقة ووضوح وشفافية، واختيار الوقت الأمثل للتواصل مع الجمهور، وبخاصة إن اختلاف المتحدثين من شأنه أن يخلق إرباكا لدي الجمهور ومن حيث الرسائل المراد إيصالها. (30)

**3- الانفتاح:** ويعني ضرورة أن تتعامل الشركة مع الجمهور من أصحاب المصالح ووسائل الإعلام بشكل منفتح ويحمل الكثير من المصداقية والشفافية، فيما يقدم من معلومات حول الأزمة التي تتعرض لها الشركة، ومن الضروري تقديم معلومات مكتملة قدر المستطاع من خلال السرعة في بث المعلومة وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب لأن التضارب يخلق نوعاً من التضليل لدي الجمهور كما إنه يترك انطباعاً سلبياً لدي الجمهور (31).

**4- الصدق:** هي السمة التي يمكن من خلالها للشركة أن تكتسب ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها، ولا شك أن الصدق والصراحة والوضوح هي أبرز سمات الاستجابة الاتصالية الفعالة خلال الأزمات، لأن الصراحة عامل مهم للغاية في ترك انطباع إيجابي لدي الجماهير عن الأزمة التي تواجهها الشركة، وذلك من خلال المعلومات المقدمة بشكل صريح وواضح، وفي بعض الأحيان يكون الموقف غير



## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

واضح تمامًا بالنسبة للشركة ففي هذه الحالة فمن الأنسب للمنظمة مصارحة الجمهور بأن كم المعلومات المتوفرة لديها غير مكتمل وغير واضح ولا توجد تأكيدات حول كل الحقائق، ولاشك أن المصارحة بهذا الشكل أفضل من خداع الجمهور وتضليله.<sup>(32)</sup>

5- **إظهار الاهتمام والتعاطف:** ففي وقت الأزمة يكون ذوي الضحايا أو الناجين من أزمة ما في أشد الحاجة إلى الاهتمام والتعاطف معهم بشكل كبير، ولاشك أن الاهتمام والتعاطف الذي يظهره المسؤولون في الشركة للجمهور هي من الدعائم القوية التي تبرز الشركة بأنها تقف إلى جانب جمهورها بشكل كبير وتثبت حسن نواياها وتترك انطباعًا إيجابيًا.<sup>(33)</sup>

### رابعًا- الدراسات السابقة:

قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى قسمين كالتالي:

#### 1- دراسات تناولت الاستجابات الاتصالية للأزمات المختلفة.

- دراسة ( **Husain & others 2014**) وركزت الدراسة بشكل أساسي على معرفة تأثيرات الاستجابة الاتصالية للأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة وبالتطبيق على أزمة اختفاء الطائرة الماليزية MH 370، وتوصلت الدراسة إلى: إن وسائل التواصل الاجتماعي كان لها تأثير كبير ومتعاطف ضمن منظومة الاستجابة الاتصالية للأزمة، من خلال الاستخدام الفعال لمنصات التواصل الاجتماعي خلال الأزمة، وعلى الرغم من أن الشركة عانت في بداية الأزمة من عدم القدرة على استخدام الاستجابات الاتصالية الموقفة، إلا أنها تمكنت فيما بعد من التعامل بشكل جيد مع الأزمة إستراتيجيًا، من خلال استخدام إستراتيجيات التعاطف والمواساة، وتقديم تعويضات مضاعفة، وإستراتيجية إعادة البناء من خلال تقديم وعود بأفعال تصحيحية في المستقبل.<sup>(34)</sup>

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- أما دراسة (Johan,et el2014): فتطرق إلى العوامل المؤثرة على ولاء الزبائن نحو صناعة الطيران في ماليزيا نتيجة استخدام الاستجابات الاتصالية الفعالة وقت الأزمات، حيث أكدت الدراسة على: إن ولاء المستهلك يتوقف على عدة عوامل: أبرزها سمعة الشركة التي تسعى للحفاظ عليها من خلال الاستجابات الاتصالية الفعالة وبخاصة في ظل التنافس القوي بين شركات الطيران، كما كشفت الدراسة عن علاقة قوية بين رضا المستهلك وولائه للعلامة التجارية للطيران الماليزي، إضافة إلى علاقة قوية بين القيمة المضافة التي يحصل عليها المستهلك وولائه للعلامة التجارية وسمعتها. (35)

-دراسة ( Burkland,K 2013 ) هدفت إلى تحليل الاستجابات الاتصالية لثلاث شركات طيران تحطمت طائراتهم عام 1990، و سعت الدراسة للتعرف على الإستراتيجيات الاتصالية التي طبقتها كل شركة وفقاً لطبيعة ظروف الأزمة المحيطة ومدى الضرر الناجم بالنسبة للشركة مستقبلاً:

شركة ValuJet: شركة طيران أمريكية منخفضة التكاليف أثرت حولها العديد من الأقاويل بسبب إجراءات الأمن والسلامة على متنها، واجهت الشركة العديد من الصعوبات والصور الذهنية المشوهة جعلتها تندمج مع شركة أخرى للتخلص من مشكلاتها المالية.

أما شركة خطوط عبر العالم الجوية TWA: فلم يكن لديها أيضاً خيارات اتصالية عديدة خلال أزمة تحطم طائرتها رقم 800، ولم يكن المتحدث الرسمي يحظى بشعبية ولكن رغم ذلك نجحت في تجاوز أزمته واستعادة ثقة الجمهور فيها بشكل آمن من خلال إقامة علاقات قوية مع وسائل الإعلام.

أما شركة مصر للطيران: فقد استخدمت استجابات اتصالية للأزمة بشكل فاعل من خلال عدد من الاستجابات الاتصالية.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

وتوصلت النتائج إلى: إن الشركات الثلاث طبقت عددًا من الاستجابات الاتصالية للأزمات التي واجهتها، وقد تشابهت واختلفت هذه الاستجابات ما بين الإنكار، وإلقاء المسؤولية على أطراف أخرى، والهجوم، والتبرير والأفعال التصحيحية.

ومن خلال نظرية اتصالات الأزمة الموقفية يمكن تفسير نجاح كلا من شركتي TWA وشركة مصر للطيران في تجاوز أزمات تحطم الطائرات، في حين فشلت شركة ValuJet واختلفت خلال عام وهو ما يفسر بأن ظروف ونوع الأزمة والبيئة المحيطة تلعب دورا مؤثرًا بشكل كبير على قدرة الشركة في التعامل مع الاستجابات الاتصالية المتاحة بنجاح أو العكس، وثمة عوامل من شأنها أن تساعد أو تتسبب في تدمير سمعة الشركة، فشركة ValuJet وبخبرتها الضئيلة فشلت في توفير عوامل الأمن والسلامة وتم توجيه اللوم الشديد لها، في حين إن خبرة TWA وشركة مصر للطيران وتاريخ خبرتهما الطويل؛ جعل اللوم الموجه إليهما أقل حدة، كما إن عنصر الشفافية والاتساق في البيانات المذكورة مهم للغاية وقت الأزمات، ورغم أن شركة مصر للطيران استخدمت إستراتيجية إنكار المسؤولية عن الأزمة، إلا إنها حظيت بمصداقية مرتفعة، بينما شركة ValuJet قدمت أدلة متناقضة، ولم تبدي ثقة أمام جمهورها وفقدت كثيرًا من مصداقيتها لدى الجمهور، كما إنها سعت لإستراتيجية الإنكار بشكل واضح وأصدرت بيانًا سريعًا يعفيها من المسؤولية، ومصر للطيران تعرضت لعدد من الضغوط إلا إنها قدمت إستراتيجية الأفعال التصحيحية، وإستراتيجية التعويضات لذوي الضحايا.

وأبرزت النتائج إن كل الاستجابات الاتصالية التي استخدمتها الشركات ساعدتها في تجاوز أزماتها بشكل كبير وتحسين صورتها مرة أخرى لدى الجمهور إلا أن الظروف المحيطة بكل أزمة خلقت نتائج مختلفة نسبيًا، فشركة ValuJet فشلت واختلفت في الاستجابات الاتصالية التي قدمتها، و TWA وشركة مصر للطيران قدمتا نماذج مميزة في الاستجابات الاتصالية.<sup>(36)</sup>

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- أما دراسة (Cabur,T.2010) : فهدفت إلى التعرف على الاستجابات الاتصالية للشركات وقت الأزمات بالتطبيق على أزمة تحطم طائرة الخطوط الجوية الفرنسية AF 447 والتي كانت متجهة من ريو دي جانيرو إلى العاصمة باريس في الأول من يونيو 2009، حيث واجهت شركة الخطوط الجوية الفرنسية أسوأ أزمة يمكن أن تواجهها شركة طيران وفقدت الطائرة، وتوفي 228 من طاقم الطائرة والركاب ممن كانوا على متن الطائرة، وأوضحت النتائج إنه في حالة وجود ضحايا فقدوا جراء الأزمة لا بد أن تكون الاستجابات الاتصالية سريعة للغاية وفي أقل من ساعة، شركة الخطوط الفرنسية لم تقم بالاستجابات الاتصالية الملائمة للأزمة، على الرغم من وجود عدد من الإستراتيجيات المطروحة، ووجود عدد من النظريات التي تساعد الشركة في التغلب على الأزمة مثل: إعادة إصلاح صورتها الذهنية وتحقيق مصداقيتها لدي الجماهير خلال وبعد الأزمة، من خلال تأكيد الشركة على التزامها بالتحقيقات للوقوف على أسباب تحطم الطائرة.

- ووضعت الشركة الجمهور في المقام الأول. واهتمت بذوي الضحايا، من خلال استجابة إعادة البناء عبر تكتيكات التعويض والمواساة والتعاطف، وتوفير الأدوية والمساندة النفسية، وتوفير المكالمات الدولية المجانية والتصحيح، كما تحدث الرئيس التنفيذي للجمهور بشكل مؤثر، ورغم اهتمامها بالضحايا وذويهم، وتجاهلت الشركة الجمهور الداخلي ولم تقم بواجبها بالشكل الكافي نحو أصحاب المصالح الداخليين من أفراد الطاقم، وغابت أخبار الشركة عن وسائل التواصل الاجتماعي مما منح الفرصة للمدونين للعمل على تقليل الأزمة من خلال قصصهم وتكهناتهم عن الأزمة وأسبابها.

- لم تستخدم الشركة إستراتيجيات التبرير، التهرب من المسؤولية، أو الإنكار ولكنها اعترفت بالمسؤولية ووعدت بأفعال تصحيحية وهذا ما أعطي الشركة كثيرًا من المصداقية والسمعة الأفضل لها ولعلامتها التجارية.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

أظهرت النتائج أيضا إن اتصالات الأزمة هي دائما بمثابة الفرص التي يمكن أن تغير الشركة في حال استطاعت أن تتخلص مما يواجهها من تحديات لاستعادة ثقة الجمهور ولكسب ولاء الموظفين نحو الشركة بأنها لن تتخلي عنها في حال الأزمات.(37)

- دراسة (Kyhn,H.S 2008) سعت للتعرف على الاستجابة الاتصالية لشركة الطيران الإسكندنافية في التعامل مع الأزمات الثلاث التي مرت بها خلال العام 2007 من خلال رصد تداعيات الأزمة على مدرجات المجموعات الجماهيرية المتنوعة مثل: أصحاب المصالح من المستهلكين، الموظفين، والموردين ومدي إسنادهم للمسؤولية عن هذه الأزمات إلى شركة طيران الإسكندنافية، مستخدمة نظرية الاتصالات الموقفية.

وخلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2007 تعرضت شركة طيران الإسكندنافية إلى SAS ثلاث أزمات: هبوط اضطراري مشابهة، وكافة حوادث الهبوط الاضطراري حدثت في نفس نوع الطائرات، وفي الحالات الثلاث فشل جهاز الهبوط عن العمل مما اضطر القائد إلى الهبوط الاضطراري، وفي الأزمة الأولى اصطدام الجناح الأيمن بالأرض وتسبب في انفجار واشتعال النيران فيها مما كان ينذر بكارثة لو لم يغادر الركاب الطائرة قبيل انفجارها وجرح 5 ركاب خلال هبوطها قبيل اندلاع الحريق بالطائرة، أما الحادث الثاني، انحرفت الطائرة من على المدرج وتم إجلاء 48 راكبا وطقم الطائرة بسلام

أما في الحادث الثالث استعد طاقم الطائرة لإجلاء الركاب البالغين 40، و2 رضع، و4 من أطقم الطائرة.

تقييم بعض أصحاب المصالح للاستجابات للأزمة أشار إلى إسناد المسؤولية للشركة في الحوادث الثلاثة، فالخطأ التقني تتحمل مسؤوليته الشركة حيث

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

كان إسناد مسؤولية بشكل كبير للشركة نتيجة عدم اهتمامها بمعايير الأمن والسلامة والفحص للأجهزة الفنية، مما انعكس سلبيًا على سمعة الشركة، في حين أسند البعض الآخر من أصحاب المصالح المسؤولية عن الهبوط الاضطراري إلى كونها حوادث عابرة لشركة الطيران.

أما فيما يتعلق بالاستجابة الاتصالية لشركة الطيران الاسكندنافية فجاءت

كالتالي:

ففي الحادث الأول طبقت الشركة إستراتيجية التهوين حيث إنها اعتبرت ما حدث لا يعد أزمة كبري ولكنها تصنف ضمن الحوادث الاعتيادية، كما طبقت إستراتيجية التبرير كونها حادثة تقع لأول مرة في محاولة للحد من المسؤولية إضافة إلى استخدام إستراتيجية المن والتذكير بأفعال الشركة في السابق.

إستراتيجية إعادة البناء (من خلال تقديم الدعم والمساندة والتعويضات).

الحادث الثاني كانت الاستجابة الاتصالية فيه: الإنكار (الهجوم والتوضيح والتهديد) بعدم وجود أي خطأ من قبل الشركة.

إضافة إلى إستراتيجية التهوين من خلال: (الحد من المسؤولية وإلقاء المسؤولية على أطراف أخرى).

أن هناك مشكلة كبري في التصنيع في آلة الهبوط وهذا ما جاء في البيان الصحفي، واستخدمت أيضًا: إستراتيجية إعادة البناء من خلال: منح التعويضات، وأكد الرئيس التنفيذي على إستراتيجية التصحيح لحل مشاكل هذا النوع من الطائرات وإن الشركة على ثقة بقدرتها على حل المشكلة، وتم استخدام إستراتيجية الإنكار عدة مرات والتهوين من موضوع الضحايا<sup>(38)</sup>.

دراسة (Condit, B., 2006) والتي سعت للتعرف على مدى الاختلاف في الاستجابات الاتصالية للأزمات التي واجهتها شركة **American Airlines** نظراً لاختلاف طبيعتها وسعيًا لإحلال سمعة طيبة في مدركات الجمهور، بعد تحطم ثلاث من طائراتها وتعتبر هذه الأزمات هي الأسوأ في تاريخها، وتم اختيارها بسبب التنوع في مسببات الأزمة منها، ففي الرحلة رقم 965 نجمت أزمة تحطم الطائرة بسبب خطأ الطيار واعتماده على برنامج خاص، يمكن لجهاز الكمبيوتر السيطرة على رحلة الطائرة طوال الرحلة، وأخطأ الطيار في ضبط الجهاز وتحطمت الطائرة في الجبال عام 1995.

-أما رحلة رقم 1420، فتحطمت بسبب ظروف الطقس والعاصفة الرعدية التي واجهت الطيار أثناء هبوطها عام 1999 وتحطمت تمامًا.

-أما الرحلة رقم 587، فتحطمت بسبب مشكلة تقنية وقتل كل من كانوا على متن الطائرة نتيجة انفصال ذيل الطائرة على نحو مفاجئ بعد دقائق من إقلاعها في عام 2001.

-كانت الاستجابات الاتصالية للشركة في المرحلة الأولى من الأزمات الثلاث سريعة، تتسم بالانفتاح والصراحة والوضوح والشفافية مع الجمهور ومع وسائل الإعلام، وأظهرت الشركة تعاطفًا كبيرًا مع ذوي الضحايا من خلال إستراتيجية الدعم والمساندة كذلك تم توظيف إستراتيجية التعاطف والمعاونة من خلال إظهار التعاطف مع ذوي الضحايا، وفي المرحلة التالية ركزت الشركة على سمعتها بشكل كبير بعد أن تحطمت بسبب الحوادث المتتالية وبخاصة بعد تحطم الطائرة الأخيرة في 2001، وتتابع تحطم طائرات الشركة، أما في مرحلة ما بعد الأزمة بدأت إستراتيجيات إعادة البناء والأفعال التصحيحية من قبل الشركة.

- وفي أزمة تحطم الطائرة رقم 965، والتي نجمت عن خطأ من قبل الطيار وظفت الشركة عددا من الاستجابات الاتصالية وركزت على إستراتيجية التماس الصفح عن الحادث وأعربت للجمهور عن سعيها لتقصي أسباب الخطأ، لتحديد وعلاج المشكلة من خلال إظهار التعاطف والمواساة لذوي الضحايا، كما لجأت الشركة لإستراتيجية التبرير لإبراز أن سجل السلامة في الشركة لا يشوبه شائبة.

- أما في أزمة تحطم الطائرة رقم 1420، فركزت الشركة على إستراتيجية التماس الصفح، والأفعال التصحيحية للتأكيد على أن شركة الطيران تسعى دوماً نحو الأفضل ولتحديد سبب الحادث.

- أما في حالة الطائرة رقم 587، فاستخدمت أيضا إستراتيجية التماس الصفح من خلال التركيز على التوبة والمعالجة والتصحيح باعتبارها أزمة ناجمة عن خطأ تقني وهي ظروف خارجة عن سيطرة الشركة، كما استخدمت الشركة إستراتيجية التبرير بأن الحادث عرضي ويمكن أن يحدث في شركات أخرى، وسعت الشركة أيضا لاستخدام إستراتيجية الدعم والمساندة لأصحاب المصالح من خلال التذكير بأعمال الشركة في السابق، وتجاوز الأزمة من خلال وضعها في سياق يحقق أهدافا سامية، وإطراء وإشادة بالجماهير من أصحاب المصالح الذين ساندوا الشركة، وطبقت الشركة هذه الإستراتيجية بعد تحطم طائرة رقم 587.<sup>(39)</sup>

- دراسة (Cowden,k.,& Sellnow,T.2002) كشفت عن أهمية استخدام الاستجابات الاتصالية السريعة والفاعلة خلال إضراب طياري شركة Northwest بسبب المطالبات بزيادة الأجور، ودخلت الشركة في مفاوضات لإنهاء الأزمة وعودة رحلات الطيران إلى طبيعتها، وكان إضراب طياري الشركة قد أوقف العديد من الرحلات، مما أدى كذلك إلى تزامم شديد في الحجز على رحلات شركات الطيران الأخرى وبخاصة وان الإضراب تزامن مع موسم السفر والعطلات، وانتهت الأزمة بزيادة رواتب الطيارين ووقع الطيارون المضربون على عقد جديد يستمر أربعة أعوام



## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

منهين بذلك إضرابا استمر طويلا، هدفت الدراسة للتعرف على كيف أن شركة طيران Northwest استخدمت الإعلانات عن القضية المثارة، وكيف استخدمت نظرية إعادة إصلاح الصورة الذهنية بعد إضراب الطيارين في أغسطس 1998

-وأكدت الدراسة على نجاح الشركة جزئياً في إطار انتهاجها لإستراتيجية الصراحة والوضوح في الإعلان للجمهور، وساهم ذلك بشكل كبير في الحد من الأثر السلبي للإضراب على سمعة الشركة وعلامتها التجارية، وعلى الرغم من نجاح الشركة مع الركاب وتعويضهم من خلال توظيف إستراتيجية التعويض والإصلاح، إلا أنها فشلت في كسب ثقة المستثمرين، وعلى الرغم من أن الشركة اتبعت بعض الإستراتيجيات التصحيحية إلا إنها فشلت في محاولتها التنصل من طيارها كما فشلت في استعادة علاقتها بجمهورها الداخلي<sup>(40)</sup>.

## 2- دراسات تناولت دور الاستجابات الاتصالية للأزمات في حماية سمعة العلامة التجارية للمنظمات.

- دراسة ( GRUNDY & Moxon 2013 ) ركزت على دور الاستجابات الاتصالية للأزمات ودورها في الحفاظ على العلامة التجارية لشركة الخطوط الجوية البريطانية عبر أربع أزمات كادت أن تعصف بالشركة وبعلامتها التجارية، اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة لاختبار الشركة الخطوط الجوية البريطانية باعتبارها شركة قوية، عريقة، تحمل علامة تجارية عالمية كما إنها تعد رابع أكبر شركة في المملكة المتحدة.

وهدفنا الدراسة إلى تقييم مدى تغيير مدركات الجمهور للعلامة التجارية لشركة الخطوط الجوية البريطانية خلال الأزمات التي مرت بها، وبخاصة وأن العلامة التجارية مهمة للغاية في عالم الطيران في ظل التنافسية الكبيرة بين الشركات، وكان

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

لا بد من استخدام عدد من الإستراتيجيات كاستجابة اتصالية مؤثرة، وبحيث يكون رد فعل الشركة متنسقا مع قيمة العلامة التجارية في مدركات الجماهير.

في الأزمة الأولى تحطمت طائرة للخطوط الجوية البريطانية أثناء هبوطها بعد انحرافها عن المدرج في يناير 2008 في مطار هيثرو، ونجا جميع ركابها، وإذا كانت الاستجابة للأزمات سريعة وفورية منذ بدايتها حيث استجابت الشركة للأزمة بشكل مثير للدهشة وبسرعة متناهية وحقت نجاحًا اتصاليًا فاعلا وبشكل واضح ودقيق عبر شتي وسائل الإعلام، كما أظهرت الشركة اهتمامًا بالغًا بالضحايا وقدمت لهم المساندة والدعم اللازم خلال جميع مراحل الأزمة، استجابت الشركة للأزمة من خلال تطبيق إستراتيجية التهوين من الأزمة، وإستراتيجية المن والتذكير بالأعمال السابقة للشركة، إضافة إلى الإستراتيجية التصحيحية وتقديم الوعود باتخاذ إجراءات احترافية لاحقًا.

وعلى العكس ففي الأزمة الثانية خلال افتتاح مبني ركاب رقم 5 في مارس 2008، حيث تعرض المبني لمشكلات كبيرة حيث تعطلت أنظمة تكنولوجيا المعلومات وعدم تدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة، وأدت كل هذه المشكلات إلى إلغاء أكثر من 500 رحلة خلال أسبوعين.

وهنا لم تكن الاستجابات الاتصالية لهذه الأزمة موفقة أو ناجحة على المستوي الداخلي أو الخارجي وتسبب ذلك في التأثير على قيمة وسمعة العلامة التجارية لشركة الخطوط البريطانية، وكانت الاستجابة الاتصالية بطيئة لتعريف الجمهور بما حدث، لم يتم استخدام أيا من وسائل التواصل ولم يتم تحديث الموقع الإلكتروني، تم استخدام إستراتيجية تقليل الهجوم نحو الشركة إلا إنها فشلت، وتم استخدام إستراتيجية التعاطف مع من تأخرت رحلاتهم إلا إنها لم تجد صدي لدي الجمهور، وتم استخدام إستراتيجية التبرير، وتقديم الوعود بالأفعال التصحيحية، غياب الرئيس التنفيذي عن الإعلام عكس نقص الاحترام لموقف الأزمة لدي الجمهور.

الأزمة الثالثة تمثلت في إضرابات عدد من طياري شركة الخطوط الجوية البريطانية والذي بدأ من أكتوبر 2009 واستمر حتى 2011، بسبب تدني الأجور وظروف العمل، واستخدمت الشركة استجابات فاعلة في التعامل مع هذه الإضرابات التي جعلت سمعة العلامة التجارية للشركة تتراجع خلال الأزمات المتكررة، ووظفت الشركة كافة الوسائل الاتصالية وبخاصة وسائل التواصل الاجتماعي لإعلان موقفها من الإضراب بصراحة ووضوح وشفافية، تم استخدام إستراتيجيات المن والتذكير بأفعال الشركة السابقة كما تم استخدام إستراتيجية الحد من المسؤولية، وعلى الرغم من كافة الاستجابات الاتصالية التي طبقتها الشركة وجدت إن الجمهور نفذ صبره من تكرار أزمات الخطوط البريطانية ولم يصبح لديها ولاء للسفر على متن رحلاتها.

الأزمة الرابعة التي واجهتها الشركة هي: أزمة ثورة بركان آيسلندا إبريل 2010، تلك الأزمة التي شكلت تهديدًا صريحًا لسمعة الشركة وعلامتها التجارية، نتيجة وجود عدد كبير من المسافرين العالقين في المطارات حول العالم، ورغم ضالة مسؤولية الشركة عن مثل هذه الكارثة الطبيعية، طبقت الشركة إستراتيجية التملص من المسؤولية من خلال مهاجمة الحكومة وإلقاء اللوم عليها، كما استخدمت إستراتيجية التعويضات للمسافرين العالقين، كما وظفت إستراتيجية المن والتذكير بأعمال الشركة السابقة. (41)

دراسة (Hansson, A., & Vikstrom, T., 2010) عن إدارة الأزمات الناجحة في صناعة الطيران والتي من شأنها دعم سمعة العلامة التجارية وشرعية الشركة عبر الاستجابات الاتصالية الناجحة للأزمة، ركزت هذه الدراسة على تحليل استجابات ثلاث من شركات الطيران الأوروبية واتصالاتها وأسلوب تفاعلها خلال الأزمات نحو المساهمين وأصحاب المصالح وقت الأزمات حيث تم إجراء مقارنة بين ثلاث من كبري شركات الطيران الأوروبية وهي: الطيران الفرنسي، والطيران الأسباني، والخطوط الجوية الإسكندنافية، حيث تم تحليل البيانات الصحفية التي

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

صدرت عنهما والمؤتمرات الصحفية التي عقدت والتقارير الدورية التي صدرت عنهما والمواقع الإلكترونية، وتوصلت النتائج إلى: إن الطيران الفرنسي والطيران الإسكندنافي نجح في توظيف استجابات اتصالية للأزمة من خلال تزويد الجمهور بالمعلومات مقارنة بالطيران الأسباني، وأظهرت النتائج أيضا أن هناك إستراتيجية الوضوح والشفافية وهو ما دعم شرعية الشركة خلال أزمته، وخلال الأزمة تكون حاجة الجماهير ماسة من قبل أصحاب المصالح للحصول على المعلومات وما إذا كانت شركة الطيران راضية عما تقوم به اتصاليًا، ولاشك أن الاتصالات تعد إستراتيجية واضحة وتعني بشرح كيف أن شركات الطيران تعمل تجاه تحسين الأمان على متن طائراتها كجزء من سعي الشركة لتحقيق الشرعية والسمعة الطيبة بعد حوادث الطيران.

كشفت النتائج إن أحد أبرز الاختلافات التي تم رصدها في أسلوب اتصالات الأزمة بين شركات الطيران الثلاث هي: قلة المعلومات الاتصالية المقدمة من شركة الطيران الأسبانية، كما إنها عقدت مؤتمرا صحفياً سيئاً ولم يف بالغرض وقت الأزمة.

كما إن شركة الطيران الأسبانية لم تقل الحقيقة فيما يتعلق بالأسباب التي أدت إلى الحادث، وبالمقارنة فإن شركة الطيران الفرنسية وساس قدماً نموذجاً راقياً للصدق والشفافية خلال موقف الأزمة كما أنهم قاموا بأنشطة اتصالية بشكل واضح وربطوا بين الحادث وإجراءات السلامة المستقبلية خلال التقرير السنوي، وتميز شركة الطيران الفرنسية مقارنة بشركتي الطيران الأخرين من حيث المعلومات المقدمة عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها، وأكدت على أن الجهود التطويرية التي تقوم بها جاءت نتيجة مباشرة لتحطم طائرتها AF447 وقد استخدمت جهودها الاتصالية من خلال إستراتيجية الصراحة والوضوح لتحسين شرعيتها وسمعتها بعد حوادث الطيران التي تعرضت لها.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

ركزت نتائج الدراسة أيضا على دور الاتصال بأصحاب المصالح وتوقعاتهم نحو الشركة بناء على موقف الأزمة، ووفقا للنظرية الموقفية، فإن التدمير الناجم عن الأزمة يمكن أن ينعكس على سمعتها وهذا يتوقف على مسؤولية الشركة عن الأزمة، ولاشك أن الشركة يمكنها أن تقلل من التدمير الذي يمكن أن يلحق بسمعتها من خلال اتصالاتها بأصحاب المصالح، وبخاصة أنهم يتوقعون إستراتيجيات اتصالية مثل: الاعتذار، المواساة والتعاطف، وعود باتخاذ إجراءات تصحيحية.<sup>(42)</sup>

استخدمت الشركة إستراتيجية التعاطف والمواساة وتقديم التعويضات لأسر الضحايا وأظهروا اهتمامًا كبيرًا بأسر الضحايا وتعاطفًا كبيرًا معهم وطالبت شركتي الطيران الفرنسية والإسكندنافية الصحف بعدم إزعاج أسر الضحايا ومراعاة مشاعرهم رغبة منها في تقليل الآثار السلبية لتعرضهم لوسائل الإعلام والمقابلات مع ذوي الضحايا.

ومن خلال الاتصالات الإيجابية وسعيًا منها للحفاظ على شرعيتها ومصداقيتها، نجحت الشركة في استعادة الاتجاهات الإيجابية نحو الشركات من خلال التأكيد على: إن الشركات بصدد اتخاذ إجراءات تصحيحية لمنع تكرار مثل هذه الحوادث مرة أخرى.<sup>(43)</sup>

### خامسًا: الاستجابات الاتصالية للأزمات ودورها في حماية سمعة العلامة التجارية:

تتزايد أهمية سمعة العلامة التجارية بشكل مضاعف وقت الأزمات، ولذا تعمل الشركات على تدعيم سمعتها وسمعة علامتها التجارية التي تعبر عنها دائما لتكون بمثابة العنصر الواقي لها وقت الأزمات.

وفي حال تعرضت الشركة لأزمة فإن الشركات ذات السمعة القوية المتماسكة والتي تحظى بولاء كبير، ومسؤولية اجتماعية، وأداء مالي مميز، وجودة منتجاتها وخدماتها، ورؤية وقياده مميزة، بيئة داخلية قوية يمكنها مواجهة الأزمات

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، ولذلك فمن الصعب بناء علاقات مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر في تاريخ المؤسسة وما لها من رصيد لديهم، ولعل ذلك يوضح العلاقة القوية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، فالتخطيط الذي تأخذه إدارة الأزمات بعين الاعتبار هو ذلك المستوي الذي يمكن الشركة من مواجهة الأزمات وإدارتها.(44)

ولاشك أن الهدف الأساسي للشركات وقت الأزمات إضافة إلى حمايتها لسمعة علامتها التجارية هو الحفاظ على الثقة والمصداقية لدى الجماهير وهذا الأمر يتوقف على إدراك الجمهور لموقف الأزمة ومدى مسؤولية الشركة عنها، وإن لا يشعر الجمهور بوجود فجوة بين أقوال الشركة وبين أفعالها، ولا بد أن تحرص الشركة أيضا على ذكر الحقائق دون غموض، ولاشك أن غياب دور الشركة في ذكر الحقائق للجمهور وعدم ذكر طبيعة ما حدث، أو تخلي الشركة عن مسؤوليتها، جميعها عوامل تشير إلى تقليص مصداقية الشركة لدى الجمهور ومن ثم تدمير سمعتها.(45)

وقد افترض كل من: Fombrun and van Riel إن قيمة سمعة الشركة تتعاطم وقت الأزمة وخاصة أن وقت الأزمة تكون الشركة بحاجة لتجاوز أزماتها سريعا؛ حتى لا تفقد سمعتها التي تشكلت عبر سنوات.(46)

وأحد أبرز جهود استجابة الشركة للأزمة يتوقف على ما تقوله وما تفعله بعد تعرضها لأزمة ومدى وكيفية الاستجابة للأزمة، فالشركات كلما نجحت في تقييم موقف الأزمة بشكل شمولي وواضح فإنهم يستطيعون تقييم موقف الأزمة بشكل ملائم لاختيار أفضل إستراتيجية للاستجابة للأزمة بشكل ملائم للموقف.(47)

والسمعة عندما تدمر يمكن أن تكلف الشركة الكثير؛ مثل: انخفاض سعر السهم، وخفض قيمة العلامة التجارية، فقدان المستهلكين، وفقدان العلاقات الإستراتيجية والشركاء وصعوبة استمرارية العلاقة الطيبة مع الموظفين، وعملية

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

إعادة الإصلاح يمكن أن تحتاج إلى سنوات طويلة وبعض أنواع السمعة لا يمكن إصلاحها على الإطلاق.

وعادة إن لم تكن الأزمة مدمرة تماما فلا بد أن تعقبها مرحلة ما بعد الأزمة وهي المرحلة التي تسعى خلالها الشركة لإعادة بناء السمعة Rebuild Reputation وفي هذه المرحلة تحرص على الاستمرار في جذب اهتمام الجماهير نحو أنشطتها، ومراقبة تداعيات الأزمة حتى تقل حدتها وتتلاشي، والاستمرار في تزويد الإعلام بالمعلومات حول الإجراءات التي تتبعها، ورصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية وتجنب أزمات مستقبلية، وتطوير إستراتيجية اتصال طويلة الأمد لتقليل الدمار الناتج عن الأزمة، فإدارة الأزمة هي: إدارة السمعة وهي عبارة عن جهود متواصلة ومستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.<sup>(48)</sup>

ولاشك أن العلامة التجارية القوية التي تبنيها الشركة تعد من الأصول غير الملموسة للمنظمة ولاشك إنها تعمل على كسب ولاء الجمهور وتفضيلاتهم نحوها كما إنها تولد للمنظمة إيرادات مرتفعة على المدى الطويل، فاسم العلامة التجارية قد يجتذب الجمهور أكثر من الشركة نفسها.

وتعرف العلامة التجارية بأنها: اسم، رمز، وشعار، أو خاصية تميز منتج معين عن غيره من المنتجات وتجعله مختلفاً كما إنها خاصية محددة من شأنها خلق الوعي بالمنتج وسمعته وأهميته في السوق.<sup>(49)</sup>

وتتعاظم قيمة العلامة التجارية لشركة الطيران كونها تؤثر على النية الشرائية وولاء الجمهور، لها، كما إن شركات الطيران تستخدم إستراتيجيات تسويق بقيمة علامتها التجارية لاستقطاب أكبر قدر ممكن من الجمهور .

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

وسمعة العلامة التجارية أصل قوي من أصول الشركة ورصيد من شأنه تحقيق درجة عالية من الولاء والثبات في المبيعات لفترة زمنية طويلة، إن سمعة العلامة التجارية مصدر جاذب، كما إنها تعمل على إضفاء نوع من الجودة والقيمة المضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة.

ولاشك أن العلامة التجارية تعد مهمة للغاية لكلا من الجمهور والشركة، لأن ما انعكاس لهويتها في الأسواق، كما أن العلامة التجارية أيضا تشكل وظيفة قيمة للشركة، فاسم العلامة التجارية يمكن أن يحميها خلال الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، وبخاصة أن اسم وسمعة العلامة التجارية تتشكل في ذهن الجمهور عبر خبرات تراكمية، ومن هنا فإننا عندما نجد أن المستهلك في الواقع لا يشتري السلعة أو الخدمة ولكن في الواقع، يشتري اسم وسمعة العلامة التجارية.<sup>(50)</sup>

ولاشك أن سمعة الشركة لها تأثير قوي على الجمهور، وخاصة تأثير الكلمة المنطوقة، التي هي ملاحظات إيجابية أو سلبية يتناقلها الأفراد فيما بينهم شفهيًا.<sup>(51)</sup>

وعندما لا يتحقق للجمهور الرضا عن الشركة من خلال ما يرد إليه عبر الكلمة المنطوقة سلبياً، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى انعكاسات سلبية على سمعة الشركة؛ سيما وقت الأزمات حيث تنتشر الكلمة المنطوقة سلباً عن الشركة نتيجة عدم قدرتها على التعامل بشكل جيد مع الأزمات وهو ما تعانيه بعض الشركات خلال الأزمات وخاصة في ظل تأثير الكلمة المنطوقة إلكترونيا مما يجعل سمعة الشركة في وضع حرج.<sup>(52)</sup>



سادساً: دراسات الحالة:

(1) دراسات حالة للأزمات الناجمة عن كوارث:

أ- أزمة سقوط طائرة شركة "فلاي دبي":

في فجر يوم 19 مارس 2016 قتل 62 شخصا جراء تحطم طائرة ركاب تابعة لشركة فلاي دبي كانت قادمة من دبي إلى مطار روستوف أون دون جنوبي روسيا خلال ثاني محاولة لها للهبوط.

وضمنت قائمة القتلى 11 أجنبيا أغلبهم من الروس، وأفادت المؤشرات الأولية بأن ذيل الطائرة ارتطم بالأرض في محاولة الهبوط الثانية على بعد 300 متر من المدرج وسط ظروف جوية سيئة، مما أدى إلى انفجارها. وسقطت الطائرة داخل محيط المطار على بعد نحو 250 مترا من بداية المدرج، ورجحت الأخبار أن من بين الأسباب المحتملة لتحطم الطائرة خطأ الطيار وسوء الأحوال الجوية.

وكانت لجنة التحقيق الروسية قد أفادت: إن: عطلا تقنيًا أو خطأ بشريًا" وراء تحطم طائرة "فلاي دبي" جنوب روسيا ومقتل جميع ركابها. (53)

وفيما يلي سيتم إلقاء الضوء على معايير الاستجابة الفعالة وإستراتيجيات الاستجابة الاتصالية التي سبق تناولها في البحث ومدى تطبيق الشركة لها خلال الأزمة:

قدمت شركة "فلاي دبي" نموذجًا يحتذى لشركات الطيران في تطبيق معايير الاستجابة الفعالة للأزمات وفي تطبيق إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الملائمة وذلك على النحو التالي:

من الجوانب المهمة التي تحسب لشركة فلاي دبي إنها كانت سريعة في استجابتها للأزمة وبعد ساعات معدودة من الحادث وعلى موقعها الإلكتروني وكذا على صفحتها عبر الفيس بوك بيانًا، أوضحت فيه لجمهورها ما حدث، وجاء فيه: "تأسف

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

فلاي دبي لتأكيد أن رحلتها FZ981 تحطمت عند الهبوط، وتم تأكيد وفيات كنتيجة لهذا الحادث المأساوي، وقد أفلعت الرحلة من مطار دبي الدولي في الساعة 18:20 غرينتش، متجهة إلى روستوف-أون-دون حيث وقع الحادث في 00:50 بتوقيت غرينتش. نحن نسعى لجمع المعلومات بأسرع ما يمكن، وفي هذه اللحظات الأليمة إن قلوبنا مع المسافرين والطاقم على متن الرحلة المذكورة، وسنعمل ما بوسعنا لمساعدة المتضررين من هذا الحادث، وحاليًا نطبق آلية الاستجابة للأزمات وسنعمل عن قرب مع جميع الجهات المعنية، وسننشر التفاصيل عندما تتوفر بشكل عاجل ودوري.

- وفي الوقت ذاته وفي إطار الاستجابة السريعة للأزمة، وفي إطار وضعها للجمهور نصب أعينها، عقدت شركة فلاي دبي في مؤتمرًا صحفيًا في ظهر يوم 19 مارس 2016 استخدمت خلاله معايير الصراحة والوضوح والشفافية والاتساق من خلال تأكيد غيث الغيث الرئيس التنفيذي للشركة والذي تحدث بنفسه خلال المؤتمر الصحفي عن "عدم توافر معلومات كاملة عن الحادث حتى موعد عقد المؤتمر.

- وبعد عدة ساعات تحدث الرئيس التنفيذي للشركة في مؤتمر صحفي آخر، غيث الغيث وحضره إسماعيل الحوسني المدير العام المساعد لقطاع التحقيقات في الحوادث الجوية بالهيئة العامة للطيران المدني وجيمس فايل النائب الأول لرئيس العمليات الجوية في فلاي دبي، واستخدمت الشركة الدعم والتعاطف بشكل أساسي من خلال ما أكد عليه الغيث إن الشركة تتواصل مع عائلات المسافرين وطاقم طائرة فلاي دبي لتقديم المساعدة، مؤكدا مقتل جميع الركاب، وأوضح أن الطائرة كان على متنها 55 راكبا، بينهم 33 امرأة، و4 أطفال، وطاقم من 7 أفراد، مشيرا إلى أن الشركة لا تملك "معلومات كاملة عن الحادث حتى الآن".

- ومن الإيجابيات أيضا التي تحسب لشركة "فلاي دبي" ومع بداية انتشار وتداول عدد من التخمينات حول أسباب الحادث في وسائل الإعلام وخوفاً من انتشار الشائعات وتأثيرها السلبي على سمعة الشركة، جاء تأكيد الغيث عبر المؤتمر

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

الصحفي الثاني مؤكداً إن جميع ما يتداول حالياً حول أسباب الحادث ما هي إلا مجرد تخمينات، داعياً مجدداً لعدم الخوض في التخمينات، ومنح السلطات التي تحقق في الحادث الوقت اللازم للوقوف على أسبابه، مشدداً على قيام فريق فلاي دبي الموجود حالياً في روسيا بتوفير كل المعلومات المتاحة ومشاركته مع سلطات التحقيق الروسية المسؤولة عن التحقيق، متوقفاً أن يستغرق الكشف عن النتائج بعض الوقت.<sup>(54)</sup>

- وتعد مثل هذه التصريحات الداعمة وكلمات المواساة والمشاركة الوجدانية تترك انطباعات إيجابية لدي الجمهور، وهو ما ركزت عليه الشركة بشكل كبير، إيماناً منها بأهمية الجمهور، ودور المساندة الداعمة في مثل هذا الموقف الذي أدى إلى فقد حياة الكثيرين، وهذا ساهم بشكل كبير في الحفاظ على سمعة العلامة التجارية للشركة.

- ومن الإيجابيات التي تحسب أيضاً لشركة فلاي دبي، ترأس الشيخ أحمد بن سعيد آل مكتوم رئيس دائرة الطيران المدني بدبي عملية إدارة الأزمة وقيادة فريق جمع المعلومات عن ملابسات حادث "فلاي دبي"، وأكد على أنه: "تم اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة وفق آلية الاستجابة للأزمات، مشدداً على أن حكومة دبي لا تدخر جهداً في تقديم كافة أشكال الدعم الممكنة لذوي الضحايا<sup>(55)</sup>، وبعد ترأس الشيخ أحمد بن سعيد بنفسه عملية إدارة الأزمة مؤشراً قوياً ودلالة مهمة على اهتمام شركة "فلاي دبي" بعلاقتها بجمهورها وتقديرهم واحترامهم للأزمة وعدم التهورين منها، وهو ما ترك انطباعات إيجابية لدي ذوي الضحايا بمساندة الشركة لهم وتعاطفهم معهم ومشاركتهم أحزانهم.

- نشر الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، في نفس اليوم تعزيتته لأهالي ضحايا الطائرة المنكوبة على حسابه الخاص على تويتر، مما كان له كبير الأثر في نفوس ذوي الضحايا بمساندتهم عاطفياً في هذا الحدث الجلل.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- اهتمت شركة فلاي دبي "بشكل كبير بتطبيق إستراتيجية إعادة البناء وذلك من خلال ما يلي:

- أعلنت الشركة أنه يمكن لأقارب وأصدقاء المسافرين التواصل على أرقام هاتفية تم تحديدها للجمهور.

- نشرت صفحة "فلاي دبي" على فيسبوك رسالة من الرئيس التنفيذي غيث الغيث تضامنية مع أسر الضحايا: "شغلنا الرئيسي الآن هو عائلات الركاب وأفراد الطاقم الذين كانوا على متن الطائرة، كلنا في فلاي دبي في حالة صدمة عميقة وقلوبنا مع عائلات وأصدقاء الضحايا. لا نعرف حتى الآن كل تفاصيل الحادث ولكن نحن نعمل بشكل وثيق مع السلطات لتحديد سبب، ونبذل كل جهد ممكن لرعاية المتضررين وستقدم المساعدة لأحباء من كانوا على متن الطائرة."

- في اليوم التالي للأزمة صرح الرئيس التنفيذي غيث الغيث بتصريح جديد عبر صفحة الشركة على الفيس بوك تصريحاً أكد فيه على اهتمام الشركة بجميع من في الحادثة وتقديم كل الدعم اللازم للسلطات التي باشرت تحقيقاتها لتحديد أسباب الحادثة.

- تم تخصيص فريق رعاية متدرب خصيصاً للاهتمام بزوي الضحايا في كل من دبي وروستوف أون دون.

- أعلن الغيث عن تحضيرات لمساعدة عائلات الضحايا الراغبين في زيارة مكان الحادثة.

- مناشدة وسائل الإعلام بمراعاة مشاعر ذوي الضحايا ومنحهم مساحة من الخصوصية لكي يعبروا عن حزنهم ولوعتهم.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- أعلن غيث الغيث أنه سيتم تعويض ضحايا الطائرة المنكوبة عبر دفعات، وأضافت الشركة على لسان الدفعة التي أعلنها عنها بقيمة 20 ألف دولار تعتبر الدفعة الأولى والمبلغ النهائي سيتم تحديده بعد انتهاء التحقيق.

- فيما يتعلق بالتحقيقات حرصت الشركة على التأكيد للجمهور على: إن هناك جهودًا تبذل مع السلطات المعنية لتحديد سبب الحادثة بأسرع وقت ممكن، وأكد الغيث كامل حرصه الشخصي على قيادة التحقيقات واتخاذ إجراءات وقائية لمنع تكرار الأزمة في المستقبل.<sup>(56)</sup>

استطاعت شركة "فلاي دبي" أن تكسب ثقة عملائها وأن تحافظ على سمعتها وسمعة علامتها التجارية كما تمكنت من خلال تطبيق معايير الاتصال الفعال وأبرزها: السرعة والصدق والانفتاح والشفافية، أن تنجح في استخدام إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة.

### **ب- أزمة اختفاء الطائرة الماليزية MH 370**

**(57) Newell,T(2015), Masduki(2015),& Kronborgs.(2015)**

في الثامن من مارس 2014 اختفت طائرة ماليزية "الرحلة 370" في رحلة دولية بين كوالالمبور، ماليزيا وبكين، الصين، وكان على متنها 227 راكب و 12 من طاقم الطائرة.

وكانت السلطات الماليزية قد أعلنت في ١٠ مارس ٢٠١٤ إن المعلومات المتوفرة حول الطائرة المنكوبة تشير إلى أنها سقطت جنوب المحيط الهندي وأنه لم ينج أحد ممن كانوا على متنها.

رغم تعاون أكثر من عشرة دول في عمليات البحث، لم تتمكن أية جهة من إيجاد دليل موثوق على مكان سقوط الطائرة أو تحديد سبب اختفائها. وكل ما يملكه أهالي

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

الضحايا حاليًا هي عدة فرضيات عن مصير الطائرة، دون أي إثبات على صحة إحدى هذه الفرضيات.

الاستجابة اللازمة خلال الأيام الأولى كانت كارثية ومهددة للسمعة لأن الشركة واجهت العديد من الصعوبات آنذاك منها: إن فريق الأزمة كان غير دقيق في معلوماته وغير منطقي وكان بحاجة إلى توجيه لما يجب أن يقال أو لا يقال، وخلال هذه الأزمة فقدت الشركة الكثير من مصداقيتها بسبب التخبط والعشوائية والبطء في الاستجابة الاتصالية للأزمة ربما بسبب عامل المفاجأة، وعدم وجود سيناريوهات للاستجابة للأزمات، مما أثر سلبيًا على سمعة الشركة وبخاصة في ظل تاريخ للشركة في ثلاثة حوادث متكررة ومتتالية، وعلى الرغم من ذلك تمكنت الشركة بعد فترة من الحادث من استخدام إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية بشكل موفق إلى حد ما.

وفيما يلي سيتم رصد الجوانب السلبية والإيجابية في تطبيق معايير الاتصال الفعال ومدى تطبيق إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة:

**من حيث السلبيات: في بداية الأزمة لم توفق شركة الطيران الماليزي في تطبيق المعايير الاتصالية بشكل ملائم لتلك الأزمة بشكل كبير، حيث اهتزت الثقة في قطاع الطيران الماليزي بعد ثلاثة كوارث جوية سقطت فيها طائرات تابعة لشركات ماليزية في أقل من سنة واحدة، ومن هذا المنطلق كان لا بد أن تستخدم شركة الطيران الماليزية، إستراتيجيات استجابة اتصالية لحماية سمعة العلامة التجارية إلا إنها فشلت إلى حد كبير، كما إن تاريخ الشركة وتعرضها لأزمات مشابهة والسمعة غير محببة التي كانت تحظى بها كانت من العوامل الداعمة لتقييم الشركة بشكل سلبي إزاء هذه الأزمة، كما أوضح التقرير المالي إن: 2011 و 2012 و 2013 قد حققت الشركة نتائج سلبية للغاية في أرباحها وبالتالي أدى ذلك إلى التأثير على أصحاب المصالح من المساهمين والمستثمرين بشكل كبير خوفًا على مصالحهم واستثماراتهم في الشركة، وأثر ذلك على خروجها من البورصة، وأثارت هذه النتائج المالية قلق الجمهور**

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

وتخوفهم نحو قلة جودة الخدمة المقدمة على متن الطائرات وإجراءات الأمن والسلامة حيث منيت الشركة بخسائر هائلة على مدي هذه السنوات الثلاث.

- على الرغم من وقوع الحادث يوم 8 مارس إلا أن الشركة لم تعترف بوجود أزمة تواجهها إلا في اليوم العاشر من مارس، ومن ثم فإن البطء الشديد في الاستجابة الاتصالية لم يكن في صالح الشركة، بل فتح الأبواب لتساؤلات الجمهور عن أسباب صمت الشركة، وعدم تصريحها الفوري بأية معلومات، وكثرت الشائعات عن وجود عمل إرهابي أو فعل متعمد من قائد الطائرة، وسادت حالة من الغموض في ظل غياب المعلومات، وبخاصة وإن الاعتراف بوجود أزمة هو مؤشر واضح لأصحاب المصالح على إدارة الشركة لأزماتها بشكل ناجح أو فاشل، وتشكل هذه المرحلة تحدياً هو من أخطر المراحل التي يمكن أن تواجهها الشركة، كونها المرحلة التي تتحدد فيها مسؤولية الشركة عن الأزمة والتي يكون لها تأثير كبير على سمعة المنظمة.

-خلال المؤتمر الصحفي أعلن الرئيس التنفيذي للشركة عن اختفاء الطائرة معلناً عميق حزنه بحثاً عن الطائرة، وإن فرق البحث والإنقاذ تتعاون مع السلطات المعنية للبحث عن الطائرة، وهنا استخدم معيار **الدعم والتعاطف** بقوله: «أبلغكم بعميق الحزن والأسف أنه طبقاً للمعلومات الجديدة، فإن الطائرة التي كانت تقوم بالرحلة 370 سقطت جنوب المحيط الهندي ولم يتم التمكن من معرفة مكانها».

- اختفاء الطائرة الماليزية تسبب في إحباط توقعات أصحاب المصالح بشكل كبير وهذا ما أثار سخطهم وغضبهم على الشركة بشكل كبير لإسنادهم المسؤولية عن الأزمة للشركة، ومن ثم فإن إدارة العلاقات بين أصحاب المصالح والشركة تعرض لاهتزاز وعدم ثقة بشكل كبير في أسلوب إدارتها للأزمة مما أدى إلى تهديد سمعة الشركة وعلامتها التجارية.

- على الرغم من السلبيات التي وقعت فيها شركة الطيران الماليزي وإنها لم تهتم بالجمهور أولاً، فاستجابتها للجمهور جاءت متأخرة، ففي اليوم الثالث من الأزمة بدأت الشركة تهتم بأسر الضحايا لكن من الإيجابيات إنها أدركت أن سمعتها معرضة للخطر فسعت إلى تطبيق إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الخاصة بإعادة البناء بشكل مميز من خلال دفع تعويضات باهظة، وتوفير المساندة النفسية والدعم اللازم لذوي الضحايا الذين تعرضوا لصدمات جراء فقد ذويهم، وأيضاً تركز اهتمام الشركة على توفير المساكن ومواصلات، والوجبات، والأدوية لذوي الضحايا، وهذه الإجراءات تعكس قناعة شركة الطيران الماليزية بأن سمعتها معرضة للخطر في حال لم تقم بإجراءات اتصالية فعالة، وهو ما أدركه وزير النقل الماليزي في المؤتمر الصحفي هشام الدين حسين بقوله "سأكون معكم والي جانبكم دوماً".

ومن السلبيات التي وقعت فيها الشركة أيضاً: إنها لجأت إلى إستراتيجية التهوين على لسان وزير النقل هشام الدين حسين بقوله: إنه لا يجب التسرع في إلقاء اللوم والمسؤولية على الطائرة وربما هناك أسباب أخرى فهذا ظلم " في محاولة منه لتقليل مسؤولية الشركة عن الأزمة، كما استخدم تكتيك التبرير بأنه: "ربما يكون هناك أسباب أخرى مسؤولة عن الحادث".

عندما أعلن الرئيس التنفيذي عن توسيع نطاق البحث عن الطائرة "قائلاً: نحن نريد العثور على الطائرة بأسرع وقت ممكن ولكن ثمة ظروف واجهتنا في توسيع نطاق البحث والتحقيقات تتم بشكل ضيق... أتفهم ذلك ولكن ما يحكمنا هو المعلومات المتاحة لدينا "... وذلك في محاولة منه لتبرير التقصير في سرعة العثور على حطام الطائرة للتعرف على سبب سقوطها.

- وفي تصريح أعلن يوم 16 مارس سأل وزير المواصلات والدفاع هشام الدين حسين عن إمكانية إعادة النظر في قضية الأمن والسلامة على الطائرات بناء على



الأزمة الحالية، استخدم أيضا إستراتيجية الإنكار مشيرا خلالها إلى إن مسؤولية الأزمة يمكن إلقاؤها على أي عامل آخر أو شخص آخر وليس الشركة، في محاولة منه للتخلص من مسؤولية الأزمة.

- في 17 مارس أعلن هشام الدين حسين في مؤتمر صحفي مقتضب أعلن أن ثمة تكهنات حول الطائرة، موظفا إستراتيجية الدعم والمساندة عبر تذكير الجمهور بالجوانب الإيجابية للمنظمة وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع، ولا ننسي أن الطيران الماليزي لم ينس اسر الضحايا ووقف إلى جانبهم ومد إليهم يد المساعدة، وأتفهم مشاعرهم كثيرا وحننهم العميق على ذويهم ولأن ماليزيا أيضا فقدتهم، وفي هذا التصريح الذي قاله فإنه يركز على الضحايا ولكن بشكل يحمل كثيرا من المداهنة.

- في 19 مارس أصدرت شركة الطيران الماليزية تصريحًا وظفت فيه إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال تكتيك التمجيد والإشادة بأصحاب المصالح الذين وقفوا إلى جانب الشركة في أزمته.

- من الإيجابيات التي تذكر للشركة إنها عقب الإعلان عن تحطم الطائرة وفي يوم 25 مارس استخدم هشام الدين حسين وزير النقل إستراتيجية إعادة البناء عبر تكتيك الأفعال التصحيحية مؤكداً إن قضية الطائرة لم تنته، ولكنها بداية جديدة لأعمال أخري تصحيحية تقوم بها الشركة، كما استخدم إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال إظهار خسائر الشركة أيضا جراء هذه الكارثة التي تمثلت في الأفراد باعتبارهم جزء من الشركة، كما استخدم تكتيك إظهار أن الشركة أيضا ضحية بفقدانها أبنائها الماليزيين.

- وتلا ذلك تصريح من قبل الرئيس التنفيذي للشركة لعامة الجمهور عبر فيه عن الأسى والأسف عن التأكد من فقد الضحايا مستخدما إستراتيجية إعادة البناء من خلال التركيز على دفع تعويضات إضافية للضحايا وأفراد الطاقم.

كان من أبرز السلبيات التي وقعت فيها الشركة إبلاغ ذوي المفقودين بفقدان الأمل في العثور على ناجين من أحببتهم عبر رسائل نصية، وقد قوبل هذا الموقف بهجوم بالغ من قبل الأسر ووسائل الإعلام حيث رسمت الشركة لنفسها صورة غير عاطفية وغير إنسانية في التعاطي مع مشاعر ذوي المفقودين<sup>(58)</sup>، وللأسف استخدم الرئيس التنفيذي للشركة في مقابلة مع شبكة BBC الإخبارية يوم 26 مارس إستراتيجية الإنكار لهذا الموقف وتم توجيه تهمة الكذب له خلال المقابلة مما جعله يغير ادعاءاته بقوله: "لا أظن هذا الكلام صحيح"، إلا أن الشركة بالفعل قامت بهذا الإجراء ولكنه تسبب في تشويه سمعة الشركة بسبب إنكاره لعشوائية التصرف وعدم احترام مشاعر الجمهور.

في 28 مارس صباحاً حاول الرئيس التنفيذي استخدام إستراتيجية التهوين من خلال تكتيك التبرير للأقوال المتناقضة التي سبق وصرح بها، مؤكداً على أن الفترة الماضية كانت صعبة للغاية نتيجة الأخبار السيئة والحزينة المتواترة، مما يعكس فشل الشركة في تقديم الاستجابة الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة مما أثر سلباً على سمعتها وسمعة الشركة.

- فيما بعد عقد مؤتمراً صحفياً وجهت فيه انتقادات للشركة على استجابتها الاتصالية إنها كانت غير موفقة، وإن الشركة كان لابد أن تكون لديها شفافية ومتسقة مع ما تقوله في جهودها الاتصالية عبر الاستجابات الاتصالية، واستخدم هشام الدين حسين إستراتيجية التهوين عبر تكتيك الاعتذار وإظهار أن ثمة ظروفًا غير متوقعة تسببت في الأزمة وذلك لتقليل مسؤولية الشركة عن الأزمة.

- في الأول من مايو عقد الرئيس التنفيذي لشركة الطيران الماليزية مؤتمراً في محاولة لإعادة العلاقات مع جمهور الشركة، وذلك عبر إستراتيجية إعادة البناء من خلال طلب الصفح من الجمهور عن المنظمة، وإن الشركة بصدد اتخاذ إجراءات

**الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية**

تصحيحية لمنع تكرار هذه الأزمة، إضافة إلى التأكيد على مساندة الجمهور دومًا في شتي المواقف.

- وقامت الشركة بتوظيف إستراتيجية التهوين من خلال تكنيك الاعتذار، حيث قدمت الشركة معلومات مغلوبة عن مكان سقوط الطائرة، كما استخدمت إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال إظهار الشركة كونها ضحية لطرف خارجي، مؤكده أن مزيدًا من الوقت ضاع هباء بسبب خطأ لدي المراقبين الجويين بسبب فقد الطائرة ولتأخر عمليات البحث والإنقاذ.

- وفي 29 أغسطس قدمت الشركة تصريحًا عن خطة تطويرية وتصحيحية مزع القيام بها من خلال توظيف إستراتيجية إعادة البناء لتحقيق ربحية مستدامة وبخاصة بعد تعرضها للشطب من البورصة الماليزية لثلاث سنوات بسبب خسائرها الناجمة عن الأزمات المتكررة، وبعد أن تعرضت سمعتها للتهديد وفقدت الكثير من أرباحها، وكان هذا التصريح الذي جاء على لسان الرئيس التنفيذي للطيران الماليزي خطوة على طريق تصحيح الأفعال ووضع الشركة بشكل مشرق، عندما أكد على أن هذا الحدث مفاجئ وغير متوقع في عالم الطيران وأعرب عن دعم فريق العمل من أجل التوصل لإنهاء هذه المأساة، وإن الشركة تعد بمثابة أسرة واحدة وأننا نصلي من أجل المفقودين.

-ومن الإيجابيات التي تحسب لشركة الطيران الماليزي إن الاستجابات الاتصالية عبر وسائل الإعلام التي توالى عقب التصريح الأول الذي جاء متأخرًا، أدت إلى امتصاص غضب الأهالي وأسرى الركاب والمواطنين عمومًا في الدول المتأثرة بالأزمة (ماليزيا - الصين) لشعورهم من البيانات الإعلامية المتوالية إن سلطات الدولة تمارس أقصى جهودها في الوصول لحقيقة اختفاء الطائرة وأنها تمدهم بالمعلومات حال الحصول عليها، وإشراك المواطن في الصعوبات التي تواجه عملية

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

البحث والرصد لبقايا الطائرة مثل: سوء الأحوال الجوية وحركة الشظايا مع الأمواج العاتية لمسافة مئات الأميال خلال ساعات.

- استطاعت شركة الطيران الماليزية أن تستفيد من وسائل التواصل الاجتماعي بشكل كبير بما في ذلك الموقع الإلكتروني والفيس بوك وتويتر حيث كان يتم نشر الأخبار والمعلومات بشكل سريع وأني لتلبية حاجات الجمهور وفي توصيل الرسائل الاتصالية المتنوعة للجمهور والإعلانات المختلفة والبيانات، واتسحت المواقع الإلكترونية باللون الداكن حدادًا على المفقودين.

- من الإيجابيات التي تحسب للطيران الماليزي: الاتساق من خلال الالتزام الدقيق بتحديد الناطق باسم الحكومة واسم الشركة أدى لتفرغ الآخرين لمهامهم المطلوبة لإدارة الأزمة وتقليل الشائعات والاستنتاجات التي بدأت تنتشر.

- بأفعالها الخاطئة استمر الطيران الماليزي في تدمير سمعته من خلال ما نشر في صحيفة The Guardian عن جهود تسويقية وعروض مذهلة على تذاكر الطيران الماليزي وكان هذا بمثابة استهانة شعر بها الجمهور بعد أزمته تعرض لهما الطيران الماليزي في أقل من شهرين وبعد ذلك كتبوا يقولون: "إن شركة الطيران تقدر وتحترم مشاعر الجمهور وإنها لم تتعمد الإساءة لمشاعرهم" وهو ما يعد من الأفعال التصحيحية لسمعة الشركة.

- خلال الفترة التي تلت الأزمة مباشرة اتضح إن الطيران الماليزي كان من الممكن أن يفعل المزيد لإدارة الأزمة وحماية سمعة العلامة التجارية للشركة من خلال إعادة إصلاح السمعة بالاعتذار الذي من شأنه العمل على إعادة السمعة الطيبة في مدرجات الجمهور عن الشركة.

- اتخذت الشركة إجراءات إصلاح السمعة من خلال رسائل اتصالية من شأنها إبراز الصور الإيجابية.

## الأزمات الناجمة عن كوارث طبيعية:

### 1- إدارة أزمة الرماد البركاني في شركة طيران الإمارات: (59)

جاءت أزمة الرماد البركاني بصورة مفاجئة لكافة شركات الطيران في العالم وأدت هذه الأزمة إلى خسائر عديدة بلغت 200 مليون دولار، وأدت أزمة الرماد البركاني في أيسلندا إلى تعطيل حركة الملاحة الجوية في معظم دول أوروبا وتم إغلاق العديد من المطارات الرئيسية، ومن ثم تسبب الرماد البركاني في أزمة كبرى لشركات الطيران وهدد بعضها بالإفلاس.

وكانت شركة طيران الإمارات من أكثر الشركات التي تضررت جراء هذه الأزمة كونها أكبر ناقل جوي في منطقة الشرق الأوسط حيث تسيير رحلات لأكثر من 65 دولة وأكثر من 102 وجهة حول العالم، كما إنها تعد أكبر ناقل جوي في المنطقة تسيير رحلات إلى الدول الأوروبية التي تأثر مجالها الجوي بالرماد البركاني حيث تم إغلاق العديد من المطارات حول العالم منها: مطار شارل ديغول في باريس، فرانكفورت في ألمانيا، مطار هيثرو في لندن، وبالتالي وخلال يومين فقط من ثورة البركان تسببت الأزمة في وجود ما يزيد عن 6000 مسافر على متن طيران الإمارات استمروا عالقين في مطار دبي.

أما عن كيفية استجابة الشركة للأزمة فجاءت كالتالي:

- كانت رؤية طيران الإمارات في الاستجابة للأزمة رؤية ثاقبة، حيث سعت منذ اللحظة الأولى للأزمة للتواجد إعلامياً حفاظاً على سمعة علامتها التجارية الأكثر قيمة بين شركات الطيران في العالم، وهنا كانت سمعة الشركة في خطر داهم، لو لم تتم الاستجابة الاتصالية بشكل فاعل، وكانت الشركة على وعي تام بأن الخسائر المادية يمكن التغلب عليها بينما سمعة الشركة، فهي القيمة التي يجب الحفاظ عليها لذا كان

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

الهدف الأساسي لفريق إدارة الأزمة هو المسافرون العالقون، وضرورة الاستجابة الاتصالية الملائمة للموقف مع وسائل الإعلام ومع الجمهور الداخلي والخارجي.<sup>(60)</sup>

-تميزت الاستجابة الاتصالية لشركة طيران الإمارات بالأفعال المميزة واللافتة وباعتبار أن أزمة الرماد البركاني أزمة طبيعية لا دخل للشركة بها، فاعتمدت الشركة بشكل كبير على إستراتيجيات إعادة البناء عبر تكتيكيات المعالجة والتعويض بشكل أساسي، ليس التعويض المادي كما في حالات الأزمات الناجمة عن فقد الأرواح، ولكن التعويض هنا جاء في توفير إقامة للعالقين في مطار دبي، وتوفير وجبات واتصالات وغيرها.

- كانت الأزمة مفاجئة لشركة طيران الإمارات، ولكن الشركة أدركت إن ضغط الوقت من شأنه أن تتفاقم أزمة الشركة لأن أعداد المسافرين كانت تتراكم بشكل كبير في مطار دبي الدولي، وهذا ما أكد عليه تيم كلارك الرئيس التنفيذي للشركة في المؤتمر الصحفي الذي بعد الأزمة مشيراً إلى أنه في حال استمر تعطيل الحركة الجوية أسبوعين سيتأثر نحو ربع مليون مسافر، ولهذا كانت الاستجابة الاتصالية فورية وسريعة حيث تم عقد عدد من المؤتمرات الصحفية وإصدار بيانات إعلامية وفقاً لخطة معدة سلفاً.

- اتسمت الاستجابة الاتصالية بشكل أساسي على الانفتاح والصدق والاتساق في المعلومات التي كان يتم نقلها لوسائل الإعلام عبر المتحدثين الرسميين، حيث استعدت إدارة الأزمات بشركة طيران الإمارات للاستجابة لطلبات واستفسارات الإعلاميين في وسائل الإعلام المحلية والدولية، كما كان يتم التأكد من اتساق الرسائل التي يتم إرسالها لوسائل الإعلام وتنشر على موقع الشركة الإلكتروني حتى لا يحدث تشويش أو تضارب في المعلومات.<sup>(61)</sup>

- يحسب لطيران الإمارات إنها جعلت المسافرين العالقين في المقام الأول ومن خلال إستراتيجية الدعم والبناء تم توفير الإقامة الفندقية في دبي للآلاف من ركاب الترانزيت الذين ألغيت رحلاتهم وشملت الحجوزات ثلاث وجبات يومية ومكالمات هاتفية يومية لبلادهم، وسعت للعمل على سفرهم إلى وجهاتهم بأسرع وقت ممكن<sup>(62)</sup>، وعملت الشركة ما بوسعها لضمان راحة المسافرين والحرص على أن يلقوا معاملة طيبة.

- تم تشكيل فريق للإشراف على تلبية احتياجات المسافرين العالقين على مدار الساعة وتقديم المساعدة لهم والمعلومات عن تطورات الأزمة لحظة بلحظة، إضافة إلى أن وجود هؤلاء الأفراد كان مبعث اطمئنان للمسافرين، كان هذا الفريق أيضا مشرفاً على كافة الانتقالات من المطار للفنادق المختلفة والعكس.

- تم توفير عدد من المرافقين للأطفال على رحلات الشركة دون ذويهم حيث كان يتم الاتصال بذويهم باستمرار.

- كان من ضمن الإجراءات الرشيدة في الاستجابة الاتصالية للأزمة، والتي قامت بها الشركة إنها وفرت قاعدة بيانات كاملة عن المسافرين العالقين في دبي تشمل موعد وصولهم دبي، والبلد المسافرين إليها وسائل الاتصال بذويهم، كانت الاستجابة الاتصالية أيضا عبر الموقع الإلكتروني من خلال الانفتاح في تقديم كافة المعلومات المتوفرة للمسافرين ورجال الإعلام بشكل آني، وتقديم النصح والإرشاد للمسافرين بما يجب عليهم فعله وضرورة عدم التوجه إلى المطار قبل إخبارهم عبر الموقع، كما ساهم الموقع في الرد على استفسارات المسافرين والمواطنين التي تأتي عبر البريد الإلكتروني.<sup>(63)</sup>

-نتيجة الخسائر التي منيت بها شركة طيران الإمارات حرصت على إشراك الجمهور معها حيث تسببت أزمة الرماد في خسائر لشركة طيران الإمارات وعلى مدي ستة

أيام بمبلغ 66 مليون دولار وكان تيم كلارك، الرئيس التنفيذي لطيران الإمارات قد ذكر: إن "طيران الإمارات ألغت 250 رحلة منذ بدء الأزمة، ونخسر 10 ملايين دولار يومياً، وهناك نحو ستة آلاف مسافر علقوا في دبي، وتم تسكينهم في نحو 49 فندقاً في المدينة، ويكلفونا حوالي مليون دولار يومياً"، ووصف أزمة الرماد البركاني بأنها "معقدة، وعواملها تتغير على مدار الدقيقة"، وهنا استطاعت الشركة أن توظف إستراتيجية الدعم والمساندة عبر تكتيكيات إظهار خسائر الشركة.

- واعتماداً على إستراتيجية الدعم والمساندة ومن خلال تكتيكيات التذكير بسمعة وأعمال الشركة نجحت الشركة في مواجهة أزمة الرماد البركاني بصمود بفضل خطة عمل محكمة اعتمدت على مركز التحكم والمراقبة التابع للشركة، وتميزت الاستجابة الاتصالية بروح القيادة في التعامل مع الاستجابات الاتصالية وبخاصة إنها أزمة طبيعية لا دخل للشركة فيها.

- من عوامل نجاح شرطة طيران الإمارات في الاستجابة للأزمة وجود فريق متخصص في إدارة الأزمات و قالت هيئة الطيران المدني: إن فريق العمل سيراقب تطورات حركة سحابة الرماد البركاني، والتنسيق مع سلطات الطيران المدني في أوروبا وأمريكا، وشركات تصنيع محركات الطائرات، للاطلاع على آخر المستجدات، إضافة إلى وضع إرشادات للطائرات التي قد تتوجه إلى المناطق المتأثرة بالسحابة، وتقديم الدعم التقني للطائرات التي قد تتعرض للرماد البركاني، وأوضحت أن «شركات الطيران تحدّث مواقع معلوماتها بانتظام حول جداول رحلاتها، وآخر تطورات أزمة السحاب البركاني، وتأثيراتها في حركة النقل الجوي العالمية»، مجددة نصيحتها للمسافرين بعدم التوجه إلى المطار قبل الحصول على تأكيدات من شركة الطيران بخصوص حجوزاتهم.<sup>(64)</sup>



## 2- إعصار ساندي وشركة طيران جيت بلو (65):

في 2012/10/30 ضرب إعصار ساندي مدينة نيويورك، وسجلت المدينة رقمًا قياسيًا بارتفاع الفيضانات فيه التي غمرت العديد من المناطق في نيويورك حيث بلغ ارتفاع المياه أربعة أمتار وأغلقت الكثير من المحال والمنشآت والشوارع.

وخلف هذا الإعصار أضرارًا هائلة قدرت بقيمة 20 مليار دولار أمريكي، وقد تسبب إعصار ساندي في توقف أكثر من 6800 رحلة طيران من بينها رحلات إقلاع وهبوط في المطارات الرئيسية الثلاث في نيويورك الأمر الذي نجم عنه اضطراب شبكات الطيران الجوي في أنحاء الولايات المتحدة، وخارجها، وألغت العديد من شركات الطيران رحلاتها وتخلت عن رسوم إعادة الحجز وعرضت إعادة قيمة التذاكر للرحلات الملغاة بشكل مسبق عن وقوع العاصفة، وكانت خدمات الطيران العابرة للمحيط الأطلسي من بين تلك الرحلات التي تأثرت بالإعصار مع تسجيل مطار هيثرو بلندن وهو الأكبر في أوروبا إلغاء 59 رحلة اليوم الاثنين من بينها 47 رحلة مغادرة صباحًا. وتأثرت سلبًا الرحلات المرتبطة بست مطارات على الأقل في الساحل الشرقي للولايات المتحدة. وتعرض مطار باريس لإلغاء 13 رحلة مغادرة ورحلة وصول بمطار شارل ديغول بالعاصمة الفرنسية وخسارة رحلة واحدة في مطار أورلي.

أما عن الاستجابة الاتصالية للأزمة التي قامت بها الشركة فجاءت كالتالي:

- تعد شركة طيران جيت بلو من أبرز شركات الطيران التي تفاعلت مع أزمة إعصار ساندي من خلال قدراتها وإمكاناتها التكنولوجية الهائلة التي تمتلكها لمواجهة مثل هذه الكوارث الاستثنائية.

- نتيجة وجود توقعات بثورة البركان كان هناك استعدادات مسبقة لمواجهة الإعصار ومراقبة تأثيراته على السفر وعلى حركة الطيران وإلغاء الرحلات الجوية خلال أيام

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

27 و 28 و 29 أكتوبر 2012، وتم إبلاغ المسافرين، وتم إلغاء ما يقرب من 7500 رحلة عالميًا . و ينتظر آلاف من الركاب الذين تقطعت بهم السبل مرور العاصفة، وتهدد العاصفة بتوقف رحلات الطيران في المنطقة لمدة يومين على الأقل، على الصعيدين الداخلي والدولي.

تأثرت الشركة بالإعصار، واضطرت إلى إلغاء ما يقرب من 1700 رحلة جوية، مما أثر بشكل كبير على المسافرين على متن طائراتها الذين بلغوا قرابة الـ 160000 ألف مسافر.

- تمكنت الشركة من خلال الإستراتيجيات الاتصالية الفاعلة من وضع عملاتها في المقام الأول وحظيت برضاهم بشكل كبير على الرغم من سوء الموقف الذي كانت تمر به كافة شركات الطيران حول العالم.

- اتبعت الشركة استجابة سريعة تتسم بالصرامة والوضوح، وقبيل الإعصار بادرت الشركة بإلغاء الرحلات المقررة من يوم 27 وحتى 30 أكتوبر موعد الإعصار، وسارعت الشركة بإبلاغ جمهورها بإلغاء كافة الرحلات نظرا لشدة الإعصار، حتى يبقوا في منازلهم أو في غرفهم الفندقية بدلا من التسبب في مشكلة ضغط في المطار من خلال الطوابير الطويلة دون جدوى.

- من منطلق إدارة العلاقات الفاعلة مع أصحاب المصالح وحفاظًا على سمعتها، طبقت الشركة إستراتيجية الدعم والمساندة بشكل كبير، من خلال الحفاظ على سمعة الشركة بأفعالها التي تمثلت في الإسراع بفتح خط ساخن بينها وبين المسافرين من جمهورها وأكدت على إنها ستحرص على تزويدهم بكافة المعلومات التي يحتاجونها فور توصلها لمعلومات تفيد الجمهور، وأعلنت الشركة إنها لن تحصل رسوم إلغاء أو تغيير الحجوزات.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- ردود فعل الشركة بشكل إيجابي ساعد العملاء بشكل كبير على تفهم بأن الظروف الطبيعية لا دخل للشركة بها وكانوا على ثقة بأن الشركة يمكنها أن تستجيب اتصاليا للأزمة بشكل كبير.

- تفاعلت الشركة بشكل كبير مع مسافريها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الفيس بوك وتويتر وحرصت على الرد عليهم وعلى تعليقاتهم بشكل سريع كي لا تفقد مصداقيتها وثقتهم بها، حرصت الشركة على توفير الوجبات الساخنة للعالقين في المطار. (66)

- ومن أجل تفاعلها الإيجابي مع وسائل التواصل الاجتماعي نجحت الشركة في تصنيف A في التعامل مع الموقف وقدرتها على حماية سمعة علامتها التجارية وعكس ذلك تعليقات الجمهور عبر مواقع التواصل ومنها ما قاله: "لقد نجحت الشركة في إدارة الموقف عبر رسائل مباشرة"، "لقد كانت jet airways مبهرة وذكية في التعاطي مع أزمة إعصار ساندي لذا فالكل يحبها"، ومن هنا يتضح كيف أن الشركة استطاعت أن تحصل على رضا عملائها بشكل كبير.

- قامت الشركة بالتعاون مع الهلال الأحمر بتقديم العون للمحتاجين من عملائها في مدينة نيويورك المتضررة وقدمت بطاطين وملابس ووجبات.

- تم أيضا تطبيق إستراتيجية الدعم والمساندة عبر تكنيك التعويضات، حيث قال المتحدث باسم الشركة: "يمكن الاطلاع على تفاصيل الترتيبات للركاب المتضررين، بما في ذلك إعادة الحجز ومد حجز الفنادق والتعويض على موقعنا الإلكتروني.

-أسهمت وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة بشكل كبير في تعريف الجمهور بالأزمة من خلال بث الصور والتعليقات والأخبار ومقاطع الفيديو بما يحدث أولا بأول. (67)

ثالثاً: الأزمات الناجمة عن قضايا:

إضراب طياري شركة مصر للطيران (68)

على المستوى الداخلي واجهت شركة مصر للطيران أزمة مع طيارها دفعتهم للإضراب عن العمل في مايو 2016، بسبب مطالب مالية، حيث طالب الطيارون بزيادة رواتبهم بنسبة 30%، ولجأوا لتقديم اعتذارات مرضية - طبقاً للقانون - لعدم الإقلاع برحلاتهم وتنفيذ الإضراب، الأمر الذي أدى إلى إلغاء 40 رحلة وتأخر إقلاع رحلات أخرى.

وكان إضراب الطيارين قد استمر على مدى أربعة أيام مكبداً الشركة خسائر "تتراوح بين 3 و5 ملايين جنيه منذ بدء الإضراب".

وفيما يلي رصد وتحليل للسلبات التي جعلت الشركة تفشل في تطبيق معايير الاتصال الفعال وإستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الملائمة:

- تعد هذه الأزمة في إطار القضايا المتكررة التي تواجهها شركة مصر للطيران، حيث تجاهلت الشركة تماماً كافة التهديدات التي لوح بها الطيارون مهددين بعدم الطيران والتي تشكل مجرد قضية كان يمكن تلافي وصولها إلى مرحلة الأزمة ولم تبذل الشركة جهداً في حل القضية المثارة حول الرواتب مع الطيارين، وكانت المحصلة أنهم قاموا بتنفيذ تهديدهم بالإضراب، حيث كانت المؤشرات بداية بعدد من الاستقالات التي تقدم بها الطيارون نتيجة عدم استجابة الشركة لمطالبهم منذ بداية العام، ولم تكن هذه الأزمة هي الأولى من نوعها التي تواجهها مصر للطيران داخليا، حيث كان 224 طيارا تقدموا باستقالات جماعية في مايو 2015، بعد مطالبتهم الشركة بزيادات ومستحقات مالية، بالإضافة لتغيير لائحة الطيارين، إلا أن الشركة لم تستجب لتلك المطالب في العام الماضي، والتي تراجع عنها الطيارون لاحقاً "حرصاً على مصالح الشركة واستجابة لرئيس الجمهورية".

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

- اتبعت شركة مصر للطيران إستراتيجية التهوين من موقف الطيارين من خلال إنكار خطورة الوضع مما كان له انعكاس سلبي على سمعة الشركة بشكل كبير.
- اتبعت الشركة إستراتيجية الإنكار من خلال ما صرح به نقيب الطيارين المصريين أنه لا صحة لوجود إضراب وإنما هو مجرد: "إرهاق لحق بالطيارين جراء الإقلاع المتكرر لهم، وكثافة مواعيد التشغيل، في الوقت الذي أكد فيه الطيارون أن لهم مطالب عديدة وحقوق مشروعة أسوة بباقي زملائهم من الطيارين في شركات أخرى داخل وخارج مصر.
- انتهجت الشركة إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال تكتيك الأفعال التصحيحية حيث تم التفاوض مع الطيارين لإنهاء الإضراب ووعدت الشركة بإصلاحات جديدة من خلال الاتفاق على زيادة رواتب الطيارين بنسبة 40%، على أن تنفذ الزيادة على مرحلتين خلال عامين، الأولى بداية من يوليو 2016 وبنسبة 22%، والثانية في يوليو 2017 بنسبة 18%.
- كما أعلنت الشركة إن أزمة الطيارين تجددت مرة أخرى نظراً لسوء تقدير الشركة لهم، بعد أن توقعوا في الأزمة الماضية تقدير أفضل لهم.
- كما سعت الشركة لتحسين لصورته وموقفها من خلال طرح عروض بتخفيض قدره 50% على تذاكر السفر للرحلات التي تبدأ من 23 مايو الجاري وحتى آخر أغسطس القادم، لعملائها داخل مصر وخارجها وبخاصة مع دخول فصل الصيف وموسم الإجازات.

### **إضراب الطيارين في شركة SAS الإسكندنافية (69)**

علق نحو 20 ألف مسافر في يونيو 2016 نتيجة إضراب الطيارين السويديين العاملين في شركة «ساس» الجوية الإسكندنافية، واعتراضاً على تدني رواتبهم مقارنة بزملائهم في شركات الطيران الأخرى، ما أدى لإلغاء 159 رحلة،

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

ويأتي الإضراب في موسم الذروة بالنسبة إلى شركة الطيران، وأثر خصوصا على الرحلات الجوية المستأجرة، وأعلنت شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية "ساس" أنه سيتم إلغاء 380 رحلة جوية أخرى نتيجة لإضراب من جانب طيارين سويديين من أجل زيادة الأجور.

### أما عن الاستجابة الاتصالية للشركة فجاءت كالتالي:

-سعت الشركة جاهدة لتطبيق الاستجابة الاتصالية الفاعلة خلال أزمة إضراب الطيارين، وكانت على درجة كبيرة من الصدق والوضوح في استجابتها من خلال ما صرح به الناطق باسم «ساس» كارين نيومان في بيان صحفي: دعت نقابة الطيارين السويديين مجمل طياريتها الـ 400 للإضراب في الرحلات القصيرة المدى، وألغيت الرحلات الداخلية والأوروبية المنطلقة من السويد، لقد فعلنا كل ما كان في وسعنا من أجل منع الإضراب، لكن للأسف لم نتوصل إلى اتفاق مع المضربين». وأضاف: «أولويتنا حاليا هي الاهتمام بزبائننا، ونحن نعمل ما يمكننا من أجل مساعدة الركاب المتأثرين من جراء الإضراب».

- طبقت الشركة إستراتيجية التهوين من خلال تكتيك إظهار أنها ضحية ظروف حيث جاء في كلمة لريكارد غوستافسون المدير العام لـ "ساس" قبيل الإضراب: "نحن نريد أن يشعر موظفونا بالأمان في وظائفهم، ولكن مطالب الطيارين مبالغ فيها، لا يمكننا دفع هذه الزيادة في ظل الأسواق التنافسية الشديدة."

- اتبعت الشركة إستراتيجية التهوين أيضا من خلال تكتيك الاعتذار لجمهورها حيث أعلنت الشركة أنه بسبب إضراب الطيارين السويديين فإن معظم الرحلات الجوية المنطلقة من السويد يومي السبت والأحد سيتم إلغاؤها، ونشرت عبر موقعها رسالة تعتذر فيها للمسافرين. لكنها أكدت أن الرحلات الجوية الطويلة بين السويد والولايات المتحدة وآسيا لن تتأثر بإضراب الطيارين.

- كما استخدمت الشركة إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال إظهار الأسف والتعاطف مع المسافرين وذكرت الشركة على صفحتها بموقع فيس بوك: "نشعر بالأسف لأن ركابنا يتضررون من استمرار إضراب الطيارين في السويد، وللأسف، فسوف يتم إلغاء الكثير من الرحلات، والكثير من الرحلات من وإلى السويد سوف تتأخر خلال اليوم وغدا".

- أدى الإضراب الذى يقوم به الطيارون بالشركة إلى أن أصبح آلاف الركاب عالقين في أنحاء أوروبا وبخاصة في مطار أرلاند بالسويد، حتى إن الكثيرين اصطفوا في صفوف الانتظار لمدة وصلت إلى ست ساعات لإعادة حجز تذاكرهم. كما نُصح الركاب بعدم الذهاب إلى المطارات، وأن يتصلوا بشركة الطيران من منازلهم لإعادة حجز تذاكرهم.

- اتبعت الشركة إستراتيجية إعادة البناء والمساندة من خلال تقديم أماكن للسكن للعالقين، وقدمت لهم وجبات وخطوط اتصالات هاتفية مع ذويهم.

- يؤخذ على الشركة أنها تأخرت في تطبيق إستراتيجية الأفعال التصحيحية مع طياريتها، كانت المحادثات بين اتحاد الطيارين وشركة "ساس" قد انهارت بسبب إصرار الشركة على منح زيادة قدرها 2.2% فقط في الأجور، فيما يطالب الطيارون بضرورة أن تكون الزيادة 5.3%، وهذا الأمر دفع الاتحاد إلى دعوة طياريه العاملين على الخطوط القصيرة وعددهم 400 طيار لتنظيم إضراب، وكانت نتيجة ذلك تفاقم الأزمة نتيجة تعنت الشركة، إلا أنها بعد مرور فترة وبعد أن وجه للشركة الكثير من اللوم من قبل جمهورها خضعت لرغبة طياريتها برفع الرواتب إنهاء للأزمة وحفاظاً على سمعتها وسمعة علامتها التجارية.

سابقاً: الدروس المستفادة من دراسات الحالة:

من خلال الاستعراض السابق للإطار النظري ودراسات الحالة المتعددة التي قدمتها الباحثة، استطاعت استخلاص مجموعة من الدروس المستفادة التي يمكن من خلالها مساعدة الممارسين وبخاصة في مجال شركات الطيران في تطبيق الاستجابات الاتصالية الفعالة وقت الأزمات:

- إن شركات الطيران تبذل جهداً كبيراً في بناء علاقات طويلة المدى مع جمهورها وبالتالي فإن هذا من شأنه تحقيق ولاء الجمهور للشركة ولعلامتها التجارية، مما يحقق ميزة تنافسية للشركة، ومن هنا فعلى الشركات عموماً وشركات الطيران بشكل خاص اختيار الاستجابات الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة بعناية فائقة، وبخاصة تلك الأزمات التي ينجم عنها فقد في الأرواح، لان اختيار الاستجابات غير الملائمة من شأنه التأثير سلباً على سمعة الشركة التي تحرص عليها الشركات بشكل كبير، وهو ما أكدت عليه أيضاً دراسة **Johan et el 2014** حيث أوضحت: إن ولاء الجمهور لشركات الطيران يتشكل نتيجة الاستجابات الاتصالية وقت الأزمات والذي يتأثر بأربعة عوامل أساسية منها: ثقة ومصداقية الجمهور في الشركة، والقيمة المضافة، والعلاقة القوية والإيجابية السابقة مع العملاء وسمعة شركات الطيران.

-على الرغم من القناعة التامة لدى كافة شركات الطيران محل الدراسة على أهمية سمعة العلامة التجارية لشركاتهم، إلا أن بعض الشركات نجحت والأخرى فشلت في تحقيق الاستجابة الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة، نتيجة سوء تقدير لموقف الأزمة، أو التخبط والعشوائية التي تواجه الشركات إزاء موقف الأزمة وعدم القدرة على استيعابه.

-لابد أن تستفيد شركات الطيران من الأزمات التي سبق ومرت بها سواء أكانت أزمات ناجمة عن حوادث، أو كوارث طبيعية أو قضايا تم تجاهلها، وبخاصة أن



## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

وقوع الشركة في أزمات مشابهة وبشكل متكرر من شأنه أن يعكس عدم قدرة الشركة على تطبيق إستراتيجيات الاستجابات الاتصالية الملائمة، ومن ثم فإن هذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة العلامة التجارية للشركة، وهو ما يتطلب التخطيط الجيد لتطبيق إستراتيجيات استجابة اتصالية ملائمة للتعامل مع تداعيات الأزمة.

- لا يوجد ثمة فروق واضحة بين شركات الطيران العربية أو العالمية في نهجها لتطبيق الاستجابات الاتصالية الفاعلة، فشركة عربية مثل: "فلاي دبي،" وشركة طيران الإمارات" نجحتا بشكل لافت للنظر في تطبيق الاستجابات الاتصالية الملائمة أوقات الأزمات التي مرت بها ونجحتا في الحفاظ على سمعة علامتها التجارية، في حين وجدنا إن شركات طيران عالمية أخفقت بشكل كبير في اختيار الاستجابات الاتصالية الملائمة.

- سمعة العلامة التجارية قيمة مميزة وأصل ثابت من أصول أية شركة وبخاصة الشركات في مجال صناعة الطيران وفي حال تأثرت سلبيًا يصعب بناؤها على المدى القريب، لذا فدائمًا ما يكون الهدف الأساسي لأية منظمة هو: أن تختار الاستجابة الاتصالية الأكثر ملاءمة لموقف الأزمة سواء أكانت الأزمة ناجمة عن حوادث، أو أزمة ناجمة عن كوارث طبيعية، أو أزمة ناجمة عن قضايا تم تجاهلها فتحوّلت إلى أزمة.

- لا بد أن تهتم شركات الطيران عمومًا بجمهورها الداخلي سواء أكانوا عاملين داخل الشركة أو طاقم الطائرة في حال تعرضها لحدث، وبخاصة في ظل حوادث الطيران التي تقع نجد اهتمامًا كبيرًا من قبل الشركة بذوي الضحايا ركاب الطائرة وتجاهل لأفراد الطاقم الذين هم ضحايا أيضًا، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات بأن هناك تجاهلًا كبيرًا للجمهور الداخلي من طاقم الطائرة في الأزمات التي تواجه شركات الطيران.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

توقيت الاستجابة الاتصالية يلعب دوراً مهماً لأنه ينعكس على سمعة الشركة، فالسرعة في الاستجابة الاتصالية للأزمة من شأنه أن يجعل أصحاب المصالح يدركون بشكل كبير مدى اهتمام الشركة وسعيها لحماية علامتها التجارية وسمعتها، والعكس صحيح فإن البطء في الاستجابة والتنصل من المسؤولية يجعل أصحاب المصالح يدركون أن الشركة لا تتفاعل مع جمهورها ولا تقف إلى جانبهم في أصعب اللحظات، فتقصير الشركة في التعامل مع جمهورها وتأخرها في التعبير عن المواساة والتعاطف من شأنه التأثير سلباً على سمعة الشركة، وسمعة علامتها التجارية وهو ما يعني ضرورة أن تكون هناك استجابة اتصالية سريعة، وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة (T.A Gallagher 2013) التي عكست أن تأخر الشركة في التعامل مع الجمهور وإبراز مشاعر التعاطف والمواساة أثر بشكل سلبي على سمعتها.

- لا بد أن توظف شركات الطيران مواقعها الإلكترونية لتعريف الجمهور بالاستجابات الاتصالية التي تطبقها أوقات الأزمات، من خلال نشر البيانات والمؤتمرات التي تعقد، وتزويد الجمهور بالمعلومات أولاً بأول، وكذا يمكن الاستفادة من الموقع الإلكتروني للشركة في تقديم الاعتذار، توضيح معلومات تتعلق بالتعويضات، وجهود الشركة فيما يتعلق بالإجراءات التصحيحية التي ستقوم بها، ولا بد أن تستفيد شركات الطيران أيضاً من الإمكانيات التفاعلية للإنترنت.

- لا بد أن تهتم الشركات أيضاً بمواقع التواصل الاجتماعي وأبرزها **Face book** و**Twitter** للتواصل مع جمهورها وبخاصة وأن هذه الوسائل تعد منصات حيوية للجمهور على تنوعه واختلافه، بل إنها باتت المصدر الأول لاستقاء المعلومات، حيث يلجأ إليها الجمهور لمعرفة ماذا حدث، ولفهم الأزمة لحظة بلحظة ولاشك أن معرفة كيف يفسر الجمهور المعلومات التي ترد إليه يتنبأ بمستوي مهددات السمعة وقت الأزمة.

- تتنوع وتتعدد الاستجابات الاتصالية المستخدمة قبل الأزمة عنها في مرحلة الأزمة  
وعنها في مرحلة ما بعد الأزمة، ففي كل مرحلة تختلف عن الأخرى كالتالي:

#### 1- الاستجابة الاتصالية للشركات في مرحلة ما قبل الأزمة:

تعد هذه المرحلة هي مرحلة التخطيط لمنع حدوث أزمة أو المرحلة الوقائية بالنسبة  
للمنظمة حرصًا على سمعتها وسمعة علامتها التجارية.

- وفي هذه المرحلة لابد أن تحرص الشركة على الاستجابة الاتصالية الملائمة من  
خلال السعي على إعداد خطة اتصالية ورسائل اتصالية ملائمة للجمهور وأن تحرص  
على إيصالها بشكل سريع وفوري.

- لابد من وجود سيناريوهات للأزمة معدة مسبقًا للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها  
من خلال خبرات سابقة مع أزمات سبق ومرت بها الشركة، ولا شك أن وجود  
سيناريوهات للأزمة يساعد الشركة بشكل كبير في اتخاذ إجراءات استباقية سريعة  
وواضحة تجنبها الكثير من اللوم والنقد الذي يمكن أن يوجه إليها وينعكس سلبيًا على  
السمعة.

- الحرص على إقامة علاقات قوية وراسخة مع وسائل الإعلام وعدم المبالغة أو  
التهوين من شأن الأزمة، واختيار الوقت الملائم للتحدث إلى وسائل الإعلام.

- ضرورة تحقيق الاتساق فيما يقال من قبل الشركة من خلال وجود متحدث رسمي  
أو مسؤول تنفيذي يكون مسؤولًا عن الحديث حتى لا يحدث تضارب ينتج عنه انتشار  
شائعات أو ينعكس ذلك سلبيًا على سمعة الشركة من قبل جمهورها من أصحاب  
المصالح.

- لابد من تحديد الجماهير المستهدفة من أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالشركة  
لسرعة الوصول إليهم وتوفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لتوجيه الرسائل

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

الاتصالية الملائمة، فهناك الجماهير الذين تؤثر فيهم الأزمة، وهناك جماهير يؤثرون في المنظمة، وهناك جماهير متورطون في الأزمة، وجماهير عامة يحتاجون إلى المعرفة، وكل فئة من الفئات السابقة بحاجة إلى رسائل إقناعية مختلفة، فالتعامل مع الضحايا وذويهم ونوعية إستراتيجيات الاستجابة الاتصالية الموجهة إليهم تختلف عن الرسائل والاستجابات التي توجه إلى العاملين في الشركة، وتختلف عن ما يوجه إلى أصحاب المصالح، وعن ما يوجه إلى الجمهور العام وأصحاب المصالح الآخرين.<sup>(70)</sup>

- في إطار سرعة الاستجابة للأزمة تلجأ بعض شركات الطيران إلى التدريب على "محاكاة الأزمة " أو حالات " التدريب الوهمي " على الأزمة، من خلال محاكاة لأزمة واقعيًا وتدريب العاملين على كيفية الاستجابة لهذه الأزمة وتتميز محاكاة الأزمة بأنها تجعل المتدربين أكثر وعيًا بمعطيات الأزمة في حال حدوثها على أرض الواقع، وخلال المحاكاة يتم تنفيذ مراحل الأزمة كما هي متوقعة الحدوث ويشترك فيها رجال الإعلام، والشرطة، والسلطات المعنية بالمطارات، ومتحدث رسمي لتقديم نموذجًا عمليًا عن الاستجابات المطلوبة في موقف الأزمة المشابهة في حال تعرض الشركة له مستقبلاً.<sup>(71)</sup>

## 2- الاستجابات الاتصالية للشركات في مرحلة الأزمة:

تعد مرحلة الأزمة مرحلة حاسمة وفارقة للغاية بالنسبة لأي شركة، ففي هذه المرحلة يتم تقييم الشركة وسمعتها وفقًا لمدي نجاحها في توظيف الاستجابات الاتصالية الصحيحة من عدمها باعتبار هذه المرحلة مفصلية بالنسبة لبقاء الشركة والحفاظ على سمعتها وسمعة علامتها التجارية أو تدميرها وتدمير سمعة علامتها التجارية.

- لابد أن تجعل الشركة الأزمة في بؤرة اهتمامها، وهذا يعني إن الشركة لابد أن تتوحد مع جمهورها الذي تضرر جراء الأزمة وأن تضع الشركة نفسها موضع نوي

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

الضحايا أو المفقودين، وبخاصة أن كافة الإجراءات التي توردتها الشركة لا تكون كافية للجمهور بل لا بد أن يستشعروا اهتمام الشركة بأزمتهم ولوعتهم في حال وجود مفقودين كما هو الحال في أزمات سقوط أو تحطم طائرات.

ويعد مفتاح التميز في الاستجابة الاتصالية للشركة وقت الأزمة هو سرعة الظهور الفوري لرئيس الشركة أو الرئيس التنفيذي لكي يعبر عن اهتمامه بالحدث لدى الجمهور، كما أنه لا بد أن يجيب عن الأسئلة التي ينتظرها الجمهور من أصحاب المصالح والجمهور عامة مثل متى، كيف، أين، لماذا ومن المسؤول عن الأزمة، فمثل هذه الأسئلة تبحث عن إجابات لدى الجمهور.<sup>(72)</sup>

في هذه المرحلة تزداد أهمية اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة والتي باتت تعتمد عليها الشركات بشكل أساسي لملاحقة تطورات الأزمة لحظة بلحظة، باعتبار أن وسائل الإعلام عموماً تعد هي المصدر الرئيسي للمعلومات وقت الأزمة كما إنها تسهم في تشكيل اتجاهات الجمهور ومدى إسناده لمسؤولية الشركة عن الأزمة من عدمها.

- لا بد أن تتسم وسائل الإعلام بالسرعة والصدق والانفتاح في المعلومات المقدمة للجمهور كما إن معيار السرعة والمبادرة بعقد مؤتمر صحفي أو إصدار بيان فور وقوع الأزمة من شأنه أن يدعم مصداقية الشركة وثقة الجمهور بها، ولا بد أن يتضمن ذلك أكبر قدر من المعلومات المتاحة، ولا بد أن تتكرر عبارات تعكس التعاطف الإنساني مع الضحايا وذويهم أو مع المتضررين جراء الأزمة، مثل: "نحن معكم"، "نحن نأسف لكم"، "نحرص على الاعتناء بكم"، نسعى للاهتمام بكم"، "حزننا عميق لان ذويكم هم أبناؤنا"، لا بد أيضاً أن تورد الشركة الجهود التي تقوم بها في البحث عن المفقودين، ومساعدة المتضررين، وإجراءات البحث والتقصي، والإجراءات التصحيحية التي ستقوم بها في حال كانت الشركة هي المسؤولة عن الأزمة.

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

-تتمثل أهمية وسائل الإعلام في هذه المرحلة أيضا بقدرتها على دحض الشائعات التي يمكن أن تثير حالة من الاضطراب والقلق بين الجمهور، وبالتالي تؤثر على سمعة الشركة سلبيًا، ولعل هذا ما يبرر ما تقوم به بعض شركات الطيران بأن تسارع بعقد مؤتمرًا صحفيًا في أعقاب أية أزمة حتى ولو لم يتوافر لديها معلومات كافية، إلا أن وجود مصدر رسمي من قبل الشركة التي تعرضت لأزمة ما يعلن عن أزمة ما، أيا كان سببها، مع تقديم وعود بموافاة الجمهور بأية معلومات ترد بشأن الأزمة، فإن هذا الموقف في حد ذاته كفيل برفع أسهم الشركة لدي جمهورها، ومن شأنه القضاء على أية شائعات أو أقاويل لا أساس لها من الصحة، وللأسف هذا ما تقع فيه كثير من شركات الطيران التي تفضل الصمت حال وقوع الأزمة حتى يتوافر لديها معلومات كافية كي تعلنها للجمهور، إلا أن هذا من شأنه إثارة غضب الجمهور والشعور بالاستهانة من قبل الشركة كما أنها يفتح الأبواب لإطلاق الشائعات.

- في هذه الأثناء لابد من الشركة أن تختار الاستجابات الاتصالية التي ستستخدمها بشكل ملائم، وبخاصة في ظل تعدد وتنوع الاستجابات الاتصالية التي تطبقها شركات الطيران باختلاف نوع الأزمة، فثمة أزمات ناجمة عن حوادث، وثمة أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، وثمة أزمات ناجمة عن قضايا إضرابات، إلا أن أخطر هذه الأزمات، تلك التي تنجم عن فقد في الأرواح نتيجة سقوط طائرات أو تحطمها، وتتمثل هذه المرحلة أيضا حساسية وخطورة كبيرة لأن توظيف الشركة لاستجابة اتصالية غير صحيحة من شأنه يجعلها تقع في خطأ جسيم يهدد سمعتها وسمعة علامتها التجارية.

ولا شك أن الاستجابات الاتصالية التي تستخدم في الأزمات الناجمة عن حوادث الطيران، تختلف عن الاستجابات الاتصالية التي تستخدم في الأزمات الناجمة عن كوارث طبيعية، أو الأزمات الناجمة عن إضرابات.

- في الأزمات الناجمة عن حوادث الطيران كتحطم الطائرات أو سقوطها أو اختفائها لا بد أن تمتلك الشركة رؤية ثقافية وأن تتحري الدقة في اختيار الاستجابات الاتصالية الملائمة وغالبًا ما تتعدد الاستجابات الاتصالية المستخدمة، ومنها: إستراتيجية التهوين باستخدام تكتيك الاعتذار الكامل من أجل الحفاظ على سمعة الشركة وذلك، في حال مسؤولية الشركة عن الأزمة و توجيه اللوم لها لتحملها المسؤولية، إضافة إلى تكتيك نفي القصد والتعمد عن الحادث، وفي حالة وجود ضحايا أو مفقودين لا بد أن يتم استخدام إستراتيجية التعاطف والمواساة مع ذوي الضحايا من قبل الشركة كسلوك أخلاقي وإنساني مع جمهورها وذلك حفاظًا على سمعتها، وهو ما يتوافق مع نظرية اتصالات الأزمة الموقفية في ضرورة أن تعمل الشركات على إظهار مشاعر التعاطف مع جمهورها بأشكال متباينة وفقًا للمواقف المتباينة وذلك عبر كافة اتصالاتها معهم وتفاعلاتها وليس فقط خلال وقت الأزمة وهو ما يتفق مع دراسة Gallagher. T.A (2013) التي أكدت على أن استخدام الاستجابة الاتصالية الخاصة بالتعاطف والمواساة من قبل الشركة من شأنها دعم سمعة الشركة لدي جمهورها.

- من المهم جدا أن توظف الشركة إستراتيجية إعادة البناء بشكل جيد مع جمهورها إضافة إلى إستراتيجية إعادة البناء، من خلال تقديم التعويضات لذوي الضحايا، إضافة إلى تقديم الوعود بإجراءات تصحيحية لاحقة لمنع تكرار تلك الأزمة.

-لا بد في مرحلة من مراحل الأزمة أن تعمل الشركة على استخدام إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال تكتيك التذكير بسمعة الشركة وأعمالها، وإظهار خسائرها.

-أما في حالة الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية مثل: الأعاصير والبراكين، فإن أبرز الإستراتيجيات التي تستخدم في هذا الإستراتيجيات الاتصالية الفاعلة ووضع عملائها في المقام الأول وتستخدم إستراتيجية الدعم والمساندة للحفاظ على سمعة الشركة.

-في الأزمات الناجمة عن إضرابات الطيران لا بد أن تلجأ الشركة لإستراتيجيات إعادة البناء من خلال اتخاذ إجراءات علاجية بحل الأزمة والتفاوض مع الطيران، وإستراتيجية الأفعال التصحيحية برفع الرواتب لمنع تكرار الأزمة مستقبلاً، إضافة تكتيك التعويض وتوفير أماكن إقامة للعالقين في المطارات نتيجة تأخر أو عدم إقلاع الطائرات، وتوفير وجبات وخطوط هاتفية وغيرها.

-من الممكن أن تستخدم الشركة إستراتيجية الدعم والمساندة من خلال إظهار الخسائر التي تعرضت لها المنظمة، وأنها كانت ضحية أطراف أخرى.

-ومن الخطأ هنا أن تستخدم الشركة إستراتيجية الإنكار في مثل هذه الأزمات، كما حدث في إضراب شركة مصر للطيران حيث تم إنكار وجود إضراب في الوقت الذي كانت وسائل الإعلام تصور تكديس الركاب العالقين في المطار، مما انعكس سلباً على سمعة الشركة مع وجود تاريخ سابق لها ومتكرر في مثل هذه الإضرابات.

### 3-الاستجابات الاتصالية في مرحلة ما بعد الأزمة:

- تتمثل في حصر الدروس المستفادة من مرحلة الأزمة وقياس مدى فاعلية الاستجابات الاتصالية التي تم تطبيقها من خلال التعرف على رأي الجمهور عن تعامل الشركة مع الأزمة.
- الاستمرار في دعم علاقة الشركة بوسائل الإعلام وبخاصة لإبراز الأفعال التصحيحية التي تقوم بها الشركة وإبرازها للجمهور.
- بذل مزيد من الجهود الاتصالية لإعادة ثقة الجمهور بالشركة من خلال برامج وخطط معدة لتحسين سمعة الشركة وسمعة علامتها التجارية.
- لا بد أن تعمل الشركة على خلق الفرصة من الأزمة وهذا يعني أن تنتظر الشركة للأزمة بمنظور جديد ومختلف يعد بمثابة صفحة جديدة للشركة مع الجمهور،



## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

ولابد أن تشمل هذه الفرصة الاستفادة الكاملة من كافة الجوانب الإيجابية وتجنب نقاط الضعف بما يسهم في دعم سمعة العلامة التجارية للمنظمات.

### ثامناً: الخلاصة:

سمعة الشركات وسمعة العلامة التجارية هي القيمة التي تعمل بها الشركات والتي من خلالها تحقق تمركز في الأسواق، وبدون السمعة تفقد الشركة الكثير، ومن هذا المنطلق أدركت الشركات على اختلافها وتنوعها أن وقت الأزمات هو بمثابة مرحلة مفصلية حاسمة في بقاء الشركة أو اختفائها، وبما إن الشركات كافة يمكن أن تتعرض لأزمات قد تعصف بسمعتها أصبح لزاماً على الشركات أن تستخدم الاستجابات الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة الذي تتعرض له، وهي بذلك تلبية حاجة الجمهور فيما يفترض أن تقوله أو أن تفعله إزاء الأزمة، كما إنها باختيار الاستجابات الاتصالية الملائمة لموقف الأزمة، فإنها تحمي سمعة العلامة التجارية الخاصة بها والتي تعد قيمة مهمة جداً في عالم الطيران، حتى إن كثيراً من الشركات تدرك تماماً إنه من الممكن أن تتكبد خسائر مالية، ولا تخسر سمعتها التي كونتها على مدى سنوات طويلة.

ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الاستجابات الاتصالية للشركات التي تطبقها وقت الأزمات ودورها في حماية سمعة العلامة التجارية، مع التركيز على الأزمات التي تتعرض لها صناعة الطيران عربياً وعالمياً. وانطلقت الباحثة من الإطار النظري لاتصالات الأزمة من خلال نظرية اتصالات الأزمة الموقفية والعوامل التي يتوقف عليها اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة.

قدمت الباحثة دراسات حالة متعددة لشركات تعمل في مجال صناعة الطيران باعتبارها صناعة مهمة وثرية في معالجتها للأزمات وللإستجابات الاتصالية التي

## الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علامتها التجارية

توظيفها، علاوة على تنوع الأزمات التي يتعرض لها هذا القطاع ومنها: أزمات تنجم عن حوادث طيران نتيجة سقوط أو تحطم أو اختفاء طائرات، أزمات تنجم عن كوارث طبيعية كالأعاصير والبراكين وتأثيرها على حركة النقل والطيران، إضافة إلى أزمات ناجمة عن قضايا أثرت وتم تجاهلها فتحوّلت لأزمات مثل: إضرابات الطيارين، وهي الأزمات التي تطرقت إليها الباحثة في دراسات الحالة بشكل مختلف ومتنوع لإبراز مدي الاختلاف والتنوع في تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية في كل موقف داخل الصناعة الواحدة، وخرجت الباحثة منها بمجموعه من الدروس المستفادة والتي تفيد العاملين في مجال صناعة الطيران.

## الهوامش والمراجع

- (1) عجوة، علي، وكريمان فريد.(2005). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة: عالم الكتب.
- (2) الجمال، راسم، وخيرت عياد.(2005). إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- (3)-Coombs, W.T.(2014). Crisis Management and Communications, <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications>.
- (4) رضوان، أحمد فاروق. (2012). استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة "المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد الثامن.
- (5)-Benoit, W. L. (2004). image restoration discourse and crisis communication. In: Responding to crisis:A Rhetorical Approach to crisis communication. Usa: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- (6) - Coombs, W. T.(2014). State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge, <http://www.instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>
- (7)- Masduki.,(2015). Crisis Communication A Comparative Analysis Of Brand Recovery Strategy Between Malaysia Airlines And Air Asia After The Crash Of Mh370 And Qz8501. <https://worldconferences.net/proceedings/icssr2015/full%20paper/IC%2010>
- (8) -Zaremba, A.J.(2010).Crisis Communication: Theory And Practice.New York:Business Park Drive.
- (9) -Seeger, M., et el., (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. Journal Of Organizational Change Management, 18(1), pp.78-95.
- (10) - Kyhn, H.S.(2008). Situational Crisis Communication Theory: Its Use In A Complex Crisis With Scandinavian Airlines' Grounding Of Dash 8-Q400 Airplanes, [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/3900/helene\\_stavem\\_kyhn-master\\_thesis.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/3900/helene_stavem_kyhn-master_thesis.pdf)

- (11) رضوان، أحمد فاروق. (2012). استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة. المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد الثامن.
- (12) -Coombs, W. T. (2007). Protecting organizational reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10(3), 163-176.
- (13) Kyhn, H.S.(2008). Situational Crisis Communication Theory: Its Use In A Complex Crisis With Scandinavian Airlines' Grounding Of Dash 8-Q400 Airplanes, [Op.Cit](#)
- (14)- Kyhn, H.S.(2008). Situational Crisis Communication Theory: Its Use In A Complex Crisis With Scandinavian Airlines' Grounding Of Dash 8-Q400 Airplanes, Ibid.
- (15) - Chizema, Amon and Trevor Buck. (2006). Neo-institutional theory and institutional change: Towards empirical tests on the "Americanization" of German executive pay, International Business Review, 15: 488-504.
- (16) - Coombs, W. T. (2006).The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis, Journal of Promotion Management, 12(3/4): 241-260.
- (17)- Kyhn, H.S.(2008). Situational Crisis Communication Theory: Its Use In A Complex Crisis With Scandinavian Airlines' Grounding Of Dash 8-Q400 Airplanes, Opcit
- (18) - سالم، شيماء السيد. (2011). الإستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنتجات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- (19) - Coombs, W. T. (2004).Impact of past crisis on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory, Journal of Business Communication, 41: 265-289
- (20) - Gallagher T. A (2013).Empathy During Times Of Crisis And Corporate Reputation, <http://gradworks.umi.com/15/38/1538993.html>
- (21) -Coombs, W. T. (2007). Protecting organizational reputations during a crisis: The development and application of situational

crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*,10 (3), 163-176.

- (22) -Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses and apologies: A theory of image restoration strategies. Albany: State University of New York Press.
- (23) - Benoit, W. L., & Czerwinski, A. (1997). A critical analysis of US Air's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, 60(3), 38-57.
- (24) - Walton et al., (2012). A great day for oiled pelicans: Twitter, and the Deepwater Horizon crisis response (White Paper), Retrieved from Public Relations Society of America: <http://www.prsa.org>
- (25) - Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding*. 3rd edition, Thousand Oaks: Sage.
- (26) - Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. OP.CIT
- (27) -Coombs, W.T.(2007). Attribution Theory as a Guide For Post-Crisis Communication Research, *Public Relations Review* ,33,pp.135-139.
- (28) -Coombs, W. T., & Holladay , S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34: 252-257.
- (29) - Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. OP.CIT.
- (30) Masduki.,(2015). *Crisis Communication A Comparative Analysis Of Brand Recovery Strategy Between Malaysia Airlines And Air Asia After The Crash Of Mh370 And Qz8501*,

<https://worldconferences.net/proceedings/icssr2015/full%20paper/IC%2010>

(31) -مكاوي، حسن عماد. (2009)، الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

(32) - سالم، شيماء السيد.(2011). الإستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية.

(33) المرجع السابق.

- (34) - Husain ,K. & OTHERS.,(2014). A Preliminary Study on Effects of Social Media in Crisis Communication from Public Relations Practitioners' Views, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Volume 155, Pages 223-227
- (35) -Johan, et al.,(2014),Factors Affecting Customer Loyalty Towards Airlines Industry in Malaysia: An Exploratory Analysis , [https://www.academia.edu/7067677/Factors\\_Affecting\\_Customer\\_Loyalty\\_through\\_Satisfaction\\_towards\\_Retail\\_Marketing\\_Strategy\\_An\\_Exploratory\\_Investigation\\_on\\_Malaysian\\_Hypermarkets](https://www.academia.edu/7067677/Factors_Affecting_Customer_Loyalty_through_Satisfaction_towards_Retail_Marketing_Strategy_An_Exploratory_Investigation_on_Malaysian_Hypermarkets)
- (36)- Burkland,k.,(2013). Hitting Turbulence: A Crisis Management Analysis of ValuJet Flight 592, Trans World Airlines Flight 800, and EgyptAir Flight 990 , <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir%3A102194/datastream/PDF/view>
- (37) - Cabur.,T., (2010). Crisis Communication Response Analysis Air France Flight AF447 Crash, <http://www.american.edu/soc/communication/upload/cabur2010.pdf>
- (38) - Kyhn, H.S.,(2008). Situational Crisis Communication Theory: Its Use In A Complex Crisis With Scandinavian Airlines' Grounding Of Dash 8-Q400 Airplanes, Op.Cit.
- (39) -Condit, B.,(2006). A Crisis Communication Case Study Of American Airlines Flights 965, 1420, And 587 , <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>

- (40) -Cowden,k.,& Sellnow,T.,(2002).Issues Advertising as Crisis Communication: Northwest Airlines' Use of Image Restoration Strategies During the 1998 Pilot's Strike, International Journal of Business Communication , vol. 39 no. 2 193-219
- (41)- Grundy ,M.,& Moxon.,R.(2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection:A case study of British Airways, Journal of Air Transport Management 28,pp 55-61
- (42) - Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets', Management Communication Quarterly, 16(2), 165.
- (43) - Hansson,A.,& Vikström ,T.,(2011). Successful Crisis Management in the Airline Industry: A Quest for Legitimacy Through Communication?,

Available at:

[http://www.diva-](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:392390/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2:392390/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:392390/FULLTEXT01.pdf)

(44) - الجمال،راسم، وخيرت عباد. (2005). إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق.

(45) <https://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-guidelines.pdf>

(46) - fombrun, C.J. And Van Riel ,C.J, And Van Riel C.B.M.(2003).Fame and fortunune:how successful companies build winning reputations, FT Press.

(47) Coombs,T.,& Holladay,S.,(2010).The Handbook Of crisis C communications, ed. Wiley Blackwell.

(48) - مكاوي،حسن عماد.(2009).الإعلام ومعالجة الأزمات.مرجع سابق.

(49) Kotler,F and Keller ,K.L.,(2006). Marketing Management ,12 nd ed Prentice Hall

(50) Ngwese,E.,& Zhang.M.(2007).Brand Reputation in international Marketing <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:237981/FULLTEXT01.pdf>

(51)-Lovelock, C.,& Wright , L..., (2002), Principles Of Service Marketing And Management,2nd Ed. Prentice Hall,p.200.

- (52) - Williams, M., Buttle ,F.,& Biggemann, S.(2012).Relating Word-of-Mouth To Corporate Reputation, Public Communication Review,Vol.2 No.2,
- (53)- <http://www.alarabiya.net/ar/arab-and-world/2016/03/19/>
- (54)- <https://www.wam.ae/ar/news/emirates/1395293083751.html>
- (55)- <http://www.aljazeera.net/news/international/2016/3/19/62>
- (56) -<https://www.facebook.com/flydubai/>
- (57)- Kronborg,S. (2015). A Case Study Of Malaysia Airlines' Crisis Communication, During The Disappearance Of Flight Mh370.  
[http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/87069952/Master s Thesis.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/87069952/Master_s_Thesis.pdf)
- (58) -Hall, L. (2014). Malaysia airlines crisis management crashes with a text. Retrieved from <http://www.bandt.com.au/media/malaysia-airlines-crisis-management-crashes-with-a>
- (59)[http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/report/annual\\_report\\_2011.pdf](http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2011.pdf)
- (60) - عياد، خيرت.(2012) معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، عدد 2
- (61) - المرجع السابق.
- (62)<http://archive.arabic.cnn.com/2010/business/4/20/Emirtaes.volcano/index.html>
- (63) - عياد، خيرت.(2012) معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني، مرجع سابق.
- (64) -<http://www.emaratalyoun.com/business/local/2010-04-21-1.191172>
- (65) [Http://www.ascendforairlines.com/sites/default/files/Super\\_Storm\\_Sandy.pdf](Http://www.ascendforairlines.com/sites/default/files/Super_Storm_Sandy.pdf)
- (66) -<http://www.jetblue.com/rebuild/>
- (67)- <http://www.alarabiya.net/articles/2012/10/30/246646.html>.
- (68) - <http://www.alarabiya.net/ar/arab-and-world/egypt/2016/05/14>



(69) - <http://www.alarabiya.net/ar/arab-and-world/2016/06/11>

(70) - مكاوي، حسن عماد. (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق.

(71) - Mattila, V., Et al (2014). A Simulation Model for Aircraft Maintenance in an Uncertain Operational Environment. [https://www.researchgate.net/publication/244303982\\_A\\_Simulation\\_Model\\_For\\_Aircraft\\_Maintenance\\_In\\_An\\_Uncertain\\_Operational\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/244303982_A_Simulation_Model_For_Aircraft_Maintenance_In_An_Uncertain_Operational_Environment)

(72) - مكاوي، حسن عماد. (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق.