



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

د. دينا الخطاط

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

أ.د. شيماء السيد سالم

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

### الملخص

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

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

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

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

### المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

## تساؤلات الدراسة

تستهدف الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

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

## دراسات الحالة

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

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

## مناقشة نتائج دراسات الحالة

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

- 1- تُعد استراتيجيتي المعلومات والحوار من أهم الاستراتيجيات الاتصالية الاستباقية في مرحلة ما قبل الأزمة، فهما بمثابة خط دفاع عن سمعة المنظمة وقت الأزمة، فمن الصعب بناء علاقات قوية مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر أولاً في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم قبل الأزمة. واستخدام هاتين الاستراتيجيتين بكفاءة عبر منصات التواصل الاجتماعي يساهم في التقليل من الأثر السلبي للأزمة على العملاء ويجعلهم أكثر تفهماً لموقف المنظمة وتجاوباً مع الإجراءات التي تتخذها، علاوة على دورها في الحد من النشر المضاد عن المنظمة في وسائل الإعلام وقت الأزمة. وفي هذا السياق أكدت خلصت دراسة (Ki & Nekmat, 2014) إلى وجود علاقة ارتباطية بين انغماس الشركات في الاتصالات ذات الاتجاهين مع جماهيرها المستهدفة قبل أوقات الأزمات، ورد فعل الجماهير نحو هذه الشركات وتقييمهم لأدائها وقت الأزمة.
- 2- اتسمت استجابة الشركتين بالتباطؤ، على الرغم من أن الأزمة التي مرت بكل منهما كانت متوقعة ومرتبطة بنشاطهما، مما يدل على عدم الاهتمام بإعداد وتجهيز سيناريوهات مسيقة للاستجابة، وهو أمر مستغرب بالنسبة لشركات تُصنع التكنولوجيا وتبيعها. ورغم أن أزمة شركة (سامسونج) حدثت قبل شركة (أبل) بثلاثة أشهر تقريباً، إلا أن (أبل) لم تستفد من تجربة منافستها، مما كان له انعكاساً سلبياً على زيادة حدة الأزمة واستياء العملاء من موقف الشركة. وفي هذا الإطار تشير دراسة (Fan et al., 2013) إلى أهمية سمة الاستباقية أوقات الأزمات لأنها أفضل حل لتجنب فقدان ولاء العميل، وعلى العكس فإن استراتيجيات رد الفعل تُعرض سمعة المنظمة ومركزها المالي للخطر.
- 3- في ظل انتشار استخدام الجمهور لشبكات التواصل الاجتماعي، أصبحت هذه الوسائل سلاحاً ذو حدين، لما لها من دور فاعل في بناء مجتمع مؤيد أو معارض للعلامات التجارية. ويتمثل الدور السلبي لهذه المنصات في كونها المحرك الأساسي لبداية أزمة الشركتين عينة الدراسة، فقد استخدمها العملاء للتعبير عن غضبهم واستياءهم من المنتجات المعيبة عبر تداول منشورات وفيديوهات، مما تسبب في تصاعد حدة الأزمة لدرجة وصولها للتفاضي كما حدث مع شركة (أبل). وعلى الجانب الآخر تمثلت إيجابياتها في رصد ردود أفعال العملاء والتفاعل معهم، إمدادهم بالمعلومات اللازمة بمضامين وأساليب متنوعة سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة، الأمر الذي ساعد الشركتين على احتواء الأزمة واستعادة الثقة. وهو ما أكدته دراسة (DiStaso et al., 2015) التي توصلت إلى أن استخدام المنظمات لاستراتيجية نشر المعلومات بكفاءة عبر منصات التواصل الاجتماعي يساهم في طمأنة الجمهور، وتجنب نشر الشائعات التي تضر بسمعتها. ودراسة (Hegner, et al., 2016) التي أوضحت أن استراتيجية الحوار تُعد مفتاح تجاوز الأزمة وانحسارها، من خلال إدراك أهمية منصات الإعلام الاجتماعي كوسائل للتفاعل والتواصل بين المنظمة وأصحاب المصالح.
- 4- كان هناك تقارب في توظيف الشركتين لاستراتيجية الاعتراف في الاستجابة للأزمة مع نفي القصد والتعمد، حيث تم نشر اعتذار رسمي لاحتواء غضب العملاء المتضررين. بينما كان الاختلاف في مدى تحمل المسؤولية عن الأزمة؛ حيث أعلنت (سامسونج) مسئوليتها الكاملة عن مسببات الأزمة، بينما حاولت (أبل) نفي المسؤولية.

عنها وتبرير الأزمة بأنها نتيجة تقادم بطاريات الإصدارات القديمة من هواتف (أيفون). وفي هذا الشأن تشير دراسة (McDonald et al., 2010) إلى أن استراتيجية الاعتراف جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها الإيجابي على ردود أفعال أصحاب المصالح بصرف النظر عن سبب الأزمة وذلك إذا تم استخدامها في الوقت المناسب واقتربت باستخدام استراتيجية التوضيح أو إعلان تحمل المسؤولية؛ فهي تخفف من حدة الشعور بالغضب وتزيد من درجة التعاطف مع المنظمة. أما دراسة (Hegner et al., 2016) فقد خلصت إلى إنكار الشركة لمسئوليتها عن الأزمة ومحاولاتها لإلقاء اللوم على أطراف أخرى يرسخ لدى الرأي العام حقيقة أن الشركة لا تضع سلامة المستهلكين كأهم أولوياتها، بل تضع سمعتها ومصالحها في المقدمة.

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

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

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

8- اعتمدت شركة سامسونج في استراتيجية التصحيح على عدة إجراءات كان منها وقف إنتاج (هاتف Note 7) واسترجاع الأجهزة المعيبة مؤكدة على أن أولوياتها هي سلامة العملاء، وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية

كلفت الشركة خسائر كبيرة وأثرت بالسلب على أسهمها في البورصة، إلا أنها كانت خطوة ضرورية وناجحة في استعادة ثقة العملاء والحفاظ على ولائهم. وهو ما يتفق مع دراسة (Laufer & Jung, 2010) التي خلصت إلى أن رسائل استرجاع المنتج تلقى استجابة إيجابية من الجمهور إذا أدرك أن هدف المنظمة وشاغلها الأول من عمليات استرجاع المنتج هو أمان المستهلك وسلامته، وليس فقط رغبتها في إنقاذ سمعتها.

9- تشابهت استجابة الشركتان في توظيف استراتيجيات تعويض العملاء المتضررين، من خلال أسلوب التعويض عبر «العروض الترويجية»، حيث قامت (سامسونج) بدعوة عملائها للترقية للإصدار الأحدث واستبدال المنتج المعيب، كما منحهم قسائم شرائية مجانية. بينما اقتصر تعويض (أبل) على عرض ترويجي يتضمن تخفيضاً في أسعار بطارياتها الجديدة، مما أثار استياء العملاء المتضررين حيث لم يكن التعويض مرضياً لهم، ولم يلبي توقعاتهم من الشركة. ويلاحظ هنا أن حجم التعويض في الشركتين مرتبط بحجم وتأثير الأزمة وحجم الضرر الذي لحق بالمستخدمين، ومن ثم كان تعويض (أبل) محدوداً لمحدودية الضرر على العملاء على عكس (سامسونج) حيث كان الضرر أكبر نسبياً. وفي هذا السياق خلصت دراسة (Muralidharan et al., 2011) التي أشارت إلى أن استخدام استراتيجية دعم المتضررين من الأزمة وتعويضهم مادياً والتضامن معهم وجدانياً، يعكس تفهم المنظمة لغضب واستياء أصحاب المصالح، وأهم يمثلون لديها أولوية حتى في أوقات الأزمات، مما يخلق لديهم انطباعات إيجابية نحو المنظمة.

10- استعانت شركة (سامسونج) بشبكات التواصل الاجتماعي في توعية و تثقيف الجمهور من خلال نشر فيديوهات و(انفوجرافيك) توعوي يوضح كيفية حفاظ العملاء على عمر بطارية هواتفهم، بالإضافة لنشر إرشادات سلامة ومحاذير الاستخدام، بينما لم تهتم شركة (أبل) بهذا الجانب واكتفت بإعلانها تحديث تطبيق يساعد المستخدمين على متابعة أداء بطاريات هواتفهم. وفي هذا الإطار خلصت دراسة (عبد اللاه، 2014) إلى أن الأزمات تخلق الحاجة للمعرفة والمعلومات، وتوفير هذه المعلومات يخفف من حالة عدم اليقين عند الجمهور ويقلل من فرص انتشار الشائعات، ويزيد من مصداقية المنظمة وفرص نجاحها في تجاوز الأزمة في حال وقوعها.

11- استخدمت الشركتين استراتيجيات استعادة الصورة من خلال تركيزهم على تذكير الجمهور بسمعة المنظمة وتاريخها والتجربة الإيجابية لهم معها. وكانت (سامسونج) الأكثر تركيزاً على توظيف هذه الاستراتيجية وفق رؤية واضحة تعتمد على استعادة بناء السمعة بعد فترة انحسار الأزمة، من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب الاتصالية مثل: الرعاية (رعاية حفل توزيع جوائز الأوسكار)، الإعلانات التي تؤكد على مفهوم الجودة التي يستحقها عملاء سامسونج، نشر فيديوهات عبر اليوتيوب والفيسبوك، لآراء وتجارب بعض عملاء سامسونج دعماً للشركة والتعبير عن ولائهم لها عبر (الهاشتاج) الذي أطلقته الشركة، أما (أبل) فقد اکتفت بإطلاق حملة إعلانية لإصدارها الجديد.

12- بشكل عام، لوحظ أن اختلاف نوع الأزمة بين الشركتين من حيث حجم الأزمة ومدى خطورة تأثيرها، كان عاملاً مؤثراً في اختيار الشركتين لاستراتيجيات الاستجابة؛ حيث كانت درجة خطورة الأزمة في شركة (سامسونج) أكبر من شركة (أبل). فأزمة (سامسونج) تُؤثر على صحة وسلامة المستخدمين، بينما أزمة (أبل) يترتب عليها ضرراً اقتصادياً فقط، ومن ثم كانت الجهود الاتصالية لشركة (سامسونج) أكثر تنوعاً واتساعاً بهدف تخطي الأزمة، كما كثفت من أساليبها الاتصالية والتسويقية في مرحلة ما بعد الأزمة لاستعادة علاقتها بالعملاء، واستعادة سمعتها وصورتها الإيجابية لديهم.

## مقترحات الدراسة

بعد استعراض أهم نتائج دراسة حالة شركتي (سامسونج، وأبل)، يمكن تقديم بعض المقترحات التي من شأنها مساعدة الممارسين ومتخذي القرار في منظمات الأعمال والجهات المعنية على إدارة اتصالات الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي بفاعلية وكفاءة، ومن أبرز هذه المقترحات:

- 1- ضرورة اهتمام المنظمات بتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة، والاستفادة من خصائصها التفاعلية في خلق مجتمع وبيئة مُحفزة على التفاعل مع مختلف فئات أصحاب المصالح، توطيد العلاقة بهم، توعيتهم وتثقيفهم عن كل ما يتعلق بمنتجاتها، رصد تعليقاتهم واستفساراتهم وسرعة الرد عليها، مواكبة الأحداث التي تهمهم والتفاعل معها، علاوة على الاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم وتوظيفها في تطوير سياسة المنظمة ومنتجاتها؛ فهذه الممارسات تُعد بمثابة خط دفاع عن سمعة ومصداقية المنظمة وقت الأزمة.
- 2- أهمية إنشاء مركز إعلامي بالمنظمات لإدارة اتصالات الأزمة وبخاصة عبر شبكات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى مراعاة ما يلي:

- توظيف هذه الوسائل للاستشعار المبكر للأزمة من خلال رصد ومراقبة المحتوى المنشور من قبل أصحاب المصالح والجمهور المستهدفة، وتحليل اتجاهاتهم نحو المنظمة وصورتها الذهنية لديهم، ورأيهم في منتجاتها وجودة الخدمة المقدمة لهم؛ حتى تستطيع المنظمة تحليل المخاطر المحتملة وإعداد سيناريوهات مختلفة للاستجابة لها، والتعامل مع المشكلات في مهدها قبل أن تتحول إلى أزمة. علاوة على تحليل أزمات المنافسين ورصد إيجابيات وسلبيات ممارستهم الاتصالية في إدارة الأزمة؛ لأن ذلك يُجنب المنظمة التعرض لأزمات مماثلة، ويساعدها على تدارك أي خطأ واتخاذ التدابير العلاجية المناسبة.
- الاستباقية وسرعة النشر والتعقيب على ما يثار بشأن الأزمة التي تعرضت لها المنظمة أولاً بأول، مع مراعاة الدقة والمصداقية.
- ألا تكون اعتبارات المنافسة دافعاً للتسرع في نشر معلومات غير مؤكدة؛ لأن ذلك سيُضعف موقف المنظمة ويُزيد من حدة الأزمة.
- التكامل بين مضمون ما يُنشر في الإعلام التقليدي وشبكات التواصل الاجتماعي، من حيث أهداف الرسائل ومضمونها وتوقيتاتها، حتى لا يحدث تضارب أو تناقض يؤدي إلى انتشار الشائعات.
- مراعاة دورية واستمرارية النشر، وتحديث المعلومات وفقاً لتطورات الموقف؛ فالنشر على فترات متباعدة يسبب ارتباك للرأي العام، ويُزيد مخاوفهم وغضبهم تجاه المنظمة.
- الاستعانة بالوسائل المتعددة لتقديم المعلومات لأصحاب المصالح بالصوت والصورة والرسوم المتحركة وملفات الفيديو، والروابط الأخرى التي تُمكن المستخدمين من الاستزادة من المعلومات الموثقة حول الأزمة.
- إطلاق قناة ومنصة خاصة بنشر المعلومات والتقارير المتعلقة بالأزمة على شبكات التواصل الاجتماعي، بجانب الصفحات الرسمية للمنظمة وربطها بموقعها الإلكتروني.
- توظيف خاصية (الهشتاج) لتمكين الجمهور من متابعة كافة التطورات حول الأزمة، وحتى تتمكن المنظمة من رصد ردود أفعالهم تجاه استجابتها الاتصالية.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة على مدار الساعة، وتفنيد الأكاذيب والشائعات بمعلومات موثقة يتم نشرها بالمنصات الاجتماعية للمنظمة، فسرعة الاستجابة ستحد من انتشار الشائعات وتُقلل تأثيرها السلبي.
- الاستفادة من التطبيقات الإلكترونية الذكية وتوظيفها بفعالية ضمن الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة وقت الأزمة؛ للاستفادة من ميزة التفاعل والسرعة والتنوع في نشر المحتوى، وربطه بمنصات التواصل الاجتماعي.
- في مرحلة ما قبل الأزمة يجب مراعاة توطيد العلاقات بعدد من المدونين والمؤثرين (Influencers & bloggers) على شبكات التواصل الاجتماعي، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على دعمهم للمنظمة أثناء وبعد انحسار الأزمة.
- 3- الاستفادة من منصات المنظمة على شبكات التواصل الاجتماعي في توظيف استراتيجيات اتصالات الأزمة بكفاءة وفاعلية، وذلك كما يلي:
- استراتيجية المعلومات: على المنظمات مراعاة مسؤوليتها المجتمعية عبر نشر المعلومات، والتوعية المستمرة للعملاء بكيفية الاستخدام الآمن للمنتجات وبخاصة المنتجات التكنولوجية مرتفعة الانغماس - ومنها الهواتف الذكية - الأمر الذي يُسهم في تجنب الأزمات الناجمة عن سوء الاستخدام. كما يجب الاهتمام بالنشر وقت الأزمة لتوضيح دور العملاء في مواجهتها لضمان أمنهم وسلامتهم، أو لتخفيف الضرر عنهم؛ وفي هذا الإطار يُمكن الاستفادة من الرسوم التوضيحية (الأنفوجراف)، الفيديوهات، الروابط، وخاصية الهشتاج.
- استراتيجية الحوار: من خلال إشراك الجمهور بشكل آني في كل جديد وموافاته بكافة تطورات الموقف، وإطلاعه على الحقائق والتدبيرات الوقائية، بهدف السيطرة على الموقف وإدارة الرسائل الاتصالية بكفاءة وتحديد ماذا يقال ومتى، لتجنب انتشار الشائعات.
- استراتيجية الاعتراف والاعتذار: يجب مراعاة الشفافية من خلال سرعة نشر اعتذار المنظمة وبخاصة في حالة الأزمات التي تكون مسؤولة عنها، على أن تقتصر باستراتيجية التصحيح والمعالجة وإزالة الخطر المحتمل، من خلال إجراءات واضحة ومحددة بتوقيت زمني.

- استراتيجيات التهوين: يجب الحذر عند استخدام أسلوب التبرير لتهوين الأزمة إلا إذا كان لدى المنظمة كافة الأدلة والأسانيد التي تدعم موقفها.
- استراتيجيات التصحيح: على المنظمة إعلام الجمهور وأصحاب المصالح بالإجراءات التصحيحية والوقائية التي اتخذتها أثناء وبعد الأزمة، لأن ذلك سيُزيد من احترام العملاء لها، ويُحسن من صورتها أمام الرأي العام، ويُسهّم في إعادة بناء علاقات إيجابية معهم.
- استراتيجيات الدعم والمساندة من خلال التذكير بالجوانب الإيجابية: يجب أن تهتم المنظمة بتحفيز العملاء على التعبير عن ولائهم لها ودعمها، عبر نشر تغريدات وتعليقات المشاهير الذين يتمتعون بالمصداقية لدى الجمهور للتحديث نيابة عن المنظمة، ونشر رسائل تستشهد فيها بأراء عملائها الذين أعلنوا ولائهم وثقتهم فيها رغم الأزمة.
- 4- ضرورة التزام المنظمات بمسئوليتها الأخلاقية وقت الأزمة، من خلال: اعترافها بمسئوليتها عن الأزمة، وتجنب إصاق التهم بأطراف أخرى دون سند ودليل واضح، عدم تغليب مصلحتها على مصلحة عملائها، منح التعويضات للمتضررين بما يتناسب مع حجم الأزمة والضرر الناتج عنها؛ الأمر الذي يساهم في تحسين صورتها الذهنية، ويحد من غضب واستياء الرأي العام، مما ينعكس على سرعة احتواء الأزمة.
- 5- يمكن للمنظمة تحويل أزمتهما لفرص مستقبلية عبر استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة؛ فالتعلم من الخطأ يُمكن أن يكون السبيل لتطوير جودة أنظمتها الداخلية أو استحداث سياسات وإجراءات جديدة من شأنها تحسين مستوى أدائها، وابتكار منتجات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء والمستهلكين.
- 6- إنشاء مراكز حكومية ذات طابع خاص، بهدف رصد وتحليل ممارسات مؤسسات ومنظمات القطاع العام والخاص وقت الأزمات، وبالأخص استجابتهم الاتصالية سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

## الخلاصة

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

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

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

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

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

### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

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



- Byrd, S. (2012). «Hi Fans! Tell Us Your Story! Cooperating a Stewardship-based Social Media Strategy to Maintain Brand Reputation during a Crisis», *Corporate Communications, An International Journal*, Vol. 17, pp.241-254.
- Chewing, L. (2015). «Multiple Voices and Multiple Media: Co-constructing BP's Crisis Response», *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 72–79.
- Coombs, T. and S. Holladay. (2007). «The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Effect Behavioral Intentions», *Journal of Communication Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 300–312.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 2<sup>nd</sup>. Ed., SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning: Managing & Responding*. Sage Publications Inc., USA.
- Coombs, W. T. and S. J. Holladay. (2002). «Helping Crisis Managers Protect Theory», *Management Communication Quarterly*, 16, pp.165-186.
- DiStasoa, M.; M. Vafeiadisb and C. Amaral. (2015). «Managing a Health Crisis on Facebook: How the Response Strategies of Apology, Sympathy, and Information Influence Public Relations», *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 222–231.
- Fan, D.; D. Geddes and F. Flory.(2013). «The Toyota Recall Crisis: Media Impact on Toyota's Corporate Brand Reputation», *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, Issue 2, pp. 99–117.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 3<sup>rd</sup>. Ed, Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fenech, S. (17-10-2017), *Inside Look at How Samsung Handled the Note7 Crisis and Regained Customer Trust*. Online at: [www.techguide.com.au/news/inside-look-samsung-handled-note7-crisis-regained-customer-trust](http://www.techguide.com.au/news/inside-look-samsung-handled-note7-crisis-regained-customer-trust)
- Freberg, K.; K. Saling; K. Vidoloff and G. Eosco. (2013). «Using Value Modeling to Evaluate Social Media Messages: The Case of Hurricane Irene», *Public Relations Review*, Vol. 39, pp. 185–192.
- Getchell, M. and T. Sellnow. (2016). «A Network Analysis of Official Twitter Accounts during the West Virginia Water Crisis», *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 597-606.
- Grahama, M.; E. Averyb and S. Park. (2015). «The Role of Social Media in Local Government Crisis Communications», *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 386–394.
- Grappi, S. and S. Romani. (2015). «Company Post-crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 27, Iss. 1, pp. 22-45.
- Heerde, V. and H. Dekimpe. (2007). «The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness», *Marketing Science*, 26 (2), pp. 230–245.
- Hegner, S.; A. Beldad and A. Kraesgenberg. (2016). «The Impact of Crisis Response Strategy, Crisis Type, and Corporate Social Responsibility on Post-crisis Consumer Trust and Purchase Intention», *Corporate Reputation Review*, Vol. 19, Issue 4, pp. 357–370.
- Herald, T.K., (8-11-2016). *Samsung Runs Apology ad Over Galaxy Note 7*. Recall Online at: <http://www.koreaherald.com/view.php2ud=20161108000116>
- Huang, Y. H. and Others. (2005). «Crisis Communicative Strategies in Taiwan: Category, Continuum, and Cultural implication», *Public Relations Review*, Vol. 31 , Iss. 2, pp. 229- 238.
- Jin, Y.; B. Liu and L. Austin. (2014). «Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses», *Communication Research*, Vol. 41, No.1, pp. 74–94.

- Kelleher, T. (2009). «Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication», *Journal of Communication*, Vol. 59, No. 1, pp. 172–188.
- Ki, E. and E. Nekmat. (2014). «Situational Crisis Communication and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 Companies», *Computers in Human Behavior*, Vol. 35, PP. 140-147.
- Kronborg, K. V. (2017). «*Transparency on Corporate Websites and Social Media during Crises*», Online at: [www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1114967/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1114967/FULLTEXT01.pdf)
- Laufer, D. and J. M. Jung. (2010). «Incorporating Regulatory Focus Theory in Product Recall Communications to Increase Compliance with a Product Recall», *Public Relations Review*, Vol. 36, pp. 147–151.
- Laufer, D. and W. T. Coombs. (2006). «How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis: The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues», *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 379—385.
- Li, S.; S. Liu and M. Xian. (2018). «The Influence of Media News Frame on Consumer’s Brand Attitudes in the Context of Product-harm Crisis, Wuhan International Conference on e-Business», *WHICEB 2018 Proceedings*, available at: <http://aisel.aisnet.org/whiceb2018/28>
- Lukaszewski, J. E. (1999). «Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis and Planning Model», *Ragan’s Communications Journal*, January/ February, [www.e911.com/monos/A001.html](http://www.e911.com/monos/A001.html)
- Maheshwari, S. (11-10-2016). *Samsung’s Response to Galaxy Note 7 Crisis Draws Criticism*. Online at: <https://www.nytimes.com/2016/10/12/business/media/samsungs-passive-response-to-note-7s-overheating-problem-draws-criticism.html>
- Maresh-Fuehrer, M. and R. Smith. (2016). «Social Media Mapping Innovations for Crisis Prevention, Response, and Evaluation», *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 620-629.
- McDonald, L. M.; Sparks and B. A. Ian Glendon. (2010). «Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes», *Public Relations Review*, Vol. 36, pp. 263–271.
- Muralidharan, S. and Others. (2011). «The Gulf Coast Oil Spill: Extending the Theory of Image Restoration Discourse to the Realm of Social Media and beyond Petroleum», *Public Relations Review*, Vol. 37, pp. 226-232.
- Natalie A. Brown and Andrew C. Billings. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites *Public Relations Review*, Vol. 39, Issue 1, pp. 74–81.
- Ott, L. and P. Theunissen. (2015). «Reputations at Risk: Engagement During Social Media Crises», *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 97–102.
- Pongpaew, W.; M. Speece and L. Tiangsoongnern. (2017). «Social Presence and Customer Brand on Facebook Brand Pages», *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26, Iss. 3.
- Souiden, N. and F. Pons. (2009). «Product Recall Crisis Management: The Impact on Manufacturer’s Image, Consumer Loyalty and Purchase Intention», *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18, Iss. 2, pp. 106-114.
- Standop, D. and G. Grunwald. (2009). «How to Solve Product-Harm Crises in Retailing: Empirical Insights from Service Recovery and Negative Publicity Research», *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 37 No. 11, pp. 915-932.
- Sweetser, K. D. and T. Kelleher. (2016). «Communicated Commitment and Conversational Voice: Abbreviated Measures of Communicative Strategies for Maintaining Organization-Public Relationships», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 28, Iss. 5, pp. 217-231.

- Taylor, M. and D. C. Perry. (2005). «Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication», *Public Relations Review*, Vol. 31, pp. 209- 217.
- Ward, C. (2011). «Social Media and Crisis Communication: Are Organizations Using Social Media in times of Crisis», *Master's Thesis*, (India: Ball State University, Muncie, Indiana, p.4.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research – Design and Method*. 3<sup>rd</sup> Ed., Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Zhang, B.; J. Veijalainen and D. Kotkov. (2017). «*Samsung and Volkswagen Crisis Communication in Facebook and Twitter: A Comparative Study*», Online at: [https://www.researchgate.net/publication/317280441\\_Samsung\\_and\\_Volkswagen\\_Crisis\\_Communication\\_in\\_Facebook\\_and\\_Twitter\\_A\\_Comparative\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/317280441_Samsung_and_Volkswagen_Crisis_Communication_in_Facebook_and_Twitter_A_Comparative_Study)
- Zhu, L.; D. Anagondahalli and A. Zhang. (2017). «Social Media and Culture in Crisis Communication: McDonald's and KFC Crises Management in China», *Public Relations Review*, Online at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811115301594>

### ثالثاً: مواقع إلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لشركة (سامسونج)، متاح على: [https://www.samsung.com/ae\\_ar/aboutsamsung/sustainability/facts-and-figures/society/](https://www.samsung.com/ae_ar/aboutsamsung/sustainability/facts-and-figures/society/)
- الموقع الإلكتروني لشركة (أبل)، متاح على: <https://www.apple.com>
- موقع تصنيف العلامات التجارية لعام 2018، متاح على: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
- التقرير السنوي لشركة أبل لعام 2017، متاح على: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ\\_AAPL\\_2017.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AAPL_2017.pdf)
- حواس، مؤنس. (2018)، بالأرقام. كم بلغت أرباح أبل من هواتف آيفون منذ عام 2008؟، *اليوم السابع*، بتاريخ: 2018/8/6، متاح على: <https://www.youm7.com/story/2018/8/6/>
- صحيفة الجارديان، بتاريخ: 21 ديسمبر 2017، متاح على: <https://www.theguardian.com/technology/2017/dec/21/apple-admits-slowng-older-iphones-because-of-flagging-batteries>
- الإمارات اليوم، محاكمة شركة (أبل) بعد الاعتراف بخطئها، بتاريخ: 24 ديسمبر 2017، متاح على: <https://www.emaratalyoum.com/online/2017-12-24-1.1055456>
- كامل، عمر. (2017). *تقرير تلفزيوني لقناة الجزيرة*، بتاريخ: 29 ديسمبر، متاح على يوتيوب على: <https://www.youtube.com/watch?v=bS21gq5Bfhg>
- Nusca, A. (2017). *Fortune Website*, December 29, Available at: <http://fortune.com/2017/12/28/apple-iphone-battery-apology>
- مجلة أماناي، أزمة أسهم أبل وسقوطها من عرش الأكثر قيمة في العالم، متاح على: <https://www.amnaymag.com>
- موقع بي بي سي (عربي). (2018). *ارتفاع أرباح أبل رغم انخفاض مبيعات آي فون إكس*، بتاريخ: 2018/2/2، متاح على: <http://www.bbc.com/arabic/science-and-tech-42913313>

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

**Prof. Shaymaa Al-Said Salem**

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

**Dr. Dina Elkhattat**

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

### ABSTRACT

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

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

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

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

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