

## الاتصال كأداة لتسيير الأزمات

### دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA - الجزائر



الدكتورة سميرة سطوطاح-جامعة عنابة-

البريد الإلكتروني: [Samira\\_malek21@yahoo.fr](mailto:Samira_malek21@yahoo.fr)

#### I. الإشكالية:

في كل يوم تتطور الأعمال والشركات وتتطور أساليبها وتنافسيتها وطرق ادارتها، إلا أننا نشعر بأن التعامل الإنساني والاتصال البشري مازال هو الأساس في العمل ومصداقيته، خصوصا في عصر العولمة وإندماج الشركات وسيطرة الشركات المتعددة الجنسيات والاهتمام الكبير بقضايا التسويق وإرضاء الزبون، إضافة الى تطور اساليب المنافسة ومفاهيم الادارة العلمية الحديثة اللازمة للتطوير والمنافسة والتفاعل مع التقنيات الحديثة في المعلوماتية والاتصالات، حيث عرف الاتصال في التنظيمات تطورات كبرى، اين تحول الحديث عن الاستراتيجية الاتصالية الى تكتيك ومخطط اتصال هذا الاخير الذي أصبح يعد بمثابة مخطط محاسبة مالية، إضافة الى ظهور تخصصات دقيقة وحديثة في الحياة الاتصالية للمؤسسة من بينها إتصال الازمة الذي يعتبر حقيقة لا تتجزأ من الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية للمؤسسة.

فالمؤسسة مهما كان قطاعها عام أو خاص فهي معرضة لأن تكون في وضعية أزمة، أين يصبح نظام الإتصالات الداخلية والخارجية أحد الميكانيزمات التي

توسع أو تقلص هذه الأزمة، كما تضع الازمة كلا من الصورة والسمعة، والمكانة في السوق في وضعية حساسة، لأنه في إتصال الازمة ما يهنا هو كيف يفكر الجمهور (الآخرون) فيما حدث بمعنى ماذا قيل عن الازمة و ليس ما وقع فعلا كل هذه المتغيرات وجهت إهتماماتنا البحثية للإهتمام بدراسة أحد الشركات التي لها وزنها في الجزائر فيما يخص مجال إستيراد وتوزيع وبيع السيارات وهي مؤسسة طويوتا Toyota التي عرفت أزمة على مستوى بعض أنواع سياراتها التي سوقت وبيعت وبها خلل على مستوى مكابحها، مما جعل الكثير من زبائنها على المستوى العالمي يتقدمون بشكاوي تعدت المئات، حيث يصرح البروفيسور ليك ديبون Luc Dupont المختص في التسويق من جامعة اتاوى Ottawa أنه : « عرفت مؤسسة طويوتا Toyota تدهورا في سمعتها إبتداء من النداء الذي قدمته لسحب 2.5 مليون سيارة بسبب مشكلة دواسة السرعة والذي خص ثمانية أنواع الاكثر شعبية في أمريكا الشمالية » (1) كما أكد بير كوننير Pierr Conture من خلال نزول أسهم الشركة في بورصة نيويورك فابتداء من منتصف جانفي 2010 خسرت أسهم Toyota 25 % من قيمتها، إضافة إلى أنه في شهر فيفري 2010 قدمت عدة شكاوي في كل من الولايات المتحدة الامريكية واليابان المتعلقة بمشكلة المكابح في سيارة hybride prise والذي إتسع ليشمل الانواع التالية Avensise, Auris, Rav4 فحسب ليك ديبون Luc Dupont "إن أزمة الدواسات و المكابح رفعت الستار عن الفجوة الاتصالية في طويوتا Toyota هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن أول قواعد التعامل مع أزمة من هذا النوع تستدعي التدخل السريع لتحمل المسؤوليات « كما يضيف قائلا إن ردة فعل طويوتا Toyota يجب أن تكون أكثر سرعة واكثر تنظيما ولا تحمل غيرها المسؤولية »(2).

هذه الازمة مست ايضا فرع طويوتا Toyota الموجود في الجزائر حيث أعلن وزير التجارة أن وكيل السيارات طويوتا Toyota في الجزائر قد إستورد 488 سيارة

معنية بمشكل المكابح ، وفي تصريح له أعلم مالكي هذه السيارات وهي  
4RAv4، 44Avensise، 440Auris ، بضرورة إعادتها لوكلاء طويوتا Toyota

إلا أن ممثل طويوتا Toyota في الجزائر صرح بأن : «عدد السيارات المعنية  
بالمشكل هو 309 سيارة فقط موزعة كالتالي 303auris، 3rav4، 3avensise، أما  
فيما يخص إجراء سحب السيارات من عند مالكيها فهو لا يعني بالضرورة وجود  
مشكل ولكن للزيادة في الامان والتأكد من سلامة هذه السيارات».

هذا الوضع جعل مسؤولي الشركة يعتمدون على التلفزة كوسيلة إتصال جماهيري  
للإتصال بزبائنهم، حيث بث الخبر في نشرة اخبار الثامنة ، كما قامت المؤسسة  
ايضا بالإتصال بالاشخاص المعنيين بالامر وتقديم لهم شروحات لكن هل هذا  
الاجراء بإمكانه أن يسير الازمة ويسير صورة المؤسسة ؟

إن وصول الخبر إلى مختلف الجماهير عن طريق وسيلة مثل التلفزة وفي نشرة  
الاخبار بإمكانه أن يفسح المجال للإشاعات التي تؤثر على سمعة المؤسسة  
وصورتها كما أنها يمكن أن تنقص من ثقة الزبائن في مؤسستهم ، خاصة و أن  
هذا الاجراء لم يتبع بأي رسائل أخرى توضيحية من شأنها أن توضح وتحد من  
الشائعات ومن مخاوف الزبائن الحاليين والمرقبين ، ولهذا جاء تساؤلنا الرئيسي  
كما يلي :

هل مخطط إتصال الازمة الذي تبنته طويوتا Toyota بإمكانه أن يسير الازمة ؟  
وما هو هذا المخطط؟

## II. تحديد المتغيرات :

### أ. الآزمة :

يرى بعض الباحثين ان مفهوم الازمة يعد واحدا من المفاهيم الصعبة ، اذ يرجعون  
ذلك لاسباب متعددة ومتداخلة أبرزها : (3)

1. إتساع نطاق إستخدام المفهوم .
2. خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم لمفهوم الازمة ، خاصة بعد أن جذب مجال دراسة الازمات العديد من الباحثين من مجالات علمية مختلفة .  
نظرا لهذه الصعوبات فإننا في بحثنا هذا سنركز على مجموعة التعاريف التي جمعت من قبل ثايري ليبيرتThierry libaert في كتابه : "اتصال الازمة" " la communication de crise" : (4) حيث نجد ان كريستوف رو ديفورChristeophe Raux -Dufort يعرفها بأنها "السيرورة الناتجة عن حدث محرض، يتسبب في سلسلة من الإختلالات الوظيفية " أما ثايري ليبيرت Thierry libaert فيصنفها بأنها : "حدث غير متوقع يضع الاداء الوظيفي للمؤسسة وسمعتها في خطر"(5)  
إن هذين الخبيرين في الازمة يبينان خاصيتين من اهم خصائص الازمة وهما عنصر\_المفاجأة المرتبط بسرعة تطور الاحداث وعنصر عدم الإستقرار المرتبط بالخلل الذي يمس وظائف المؤسسة .  
أما فيما يخص التعريف الثاني فإننا نقف عند الإشارة الخاصة والواضحة لسمعة المؤسسة، أين يظهر البعد الإعلامي ورهان التمثلات المندمجين في هذا المفهوم، حيث يمكننا هنا أن نستنتج الدور الاساسي للإتصال .  
يمكننا أيضا التعمق أكثر في هذين التعريفين وذلك من خلال تعرفنا على خصائص الازمة : (6) حيث وضح ثايري ليبيرت Thierry libaert مجموعة من الخصائص للازمة منها :  
1. "تدخل فاعلين جدد": ففي الأزمة نجد دائما تغييرات على مستوى توزيع الأدوار و المواقع ؛ نجد أيضا مشاركين جدد وحتى ضحايا . كل هذا من شأنه أن يربك السياق الإتصالي للمؤسسة.

2. تشبع سريع لوسائل الاتصال في المؤسسة بالإشاعات، وذلك تحت ضغط الطلب الكبير للمعلومات سواء داخليا أو خارجيا .

اذ نجد ان الجمهور الداخلي بحاجة الى فهم ومعرفة ما سنقوم به المؤسسة اتجاه الازمة قبل أن تنشره الصحافة، وفي نفس الوقت نجد أن الصحافيين يطالبون بمعرفة كل شيء بطريقة شفافة و متجددة .

تجد هذه الاشاعات طريقها للتطور في ظل هذه المرحلة الحرجة التي تتميز بضرورة التعامل بحكمة مع الوقت لان المؤسسة في وقت الازمة تعيش تحت ضغط الإستعجال، كما ينتظر منها أن تحدد المعلومات، الشروحات وكذا موقفها الحقيقي.

3. اما الخاصة الثالثة فهي مرتبطة بالرهانات التي تفرزها الازمة لتجعل كل من المنتوجات، وسير العمل، وسمعة المؤسسة وحتى رقم أعمالها عناصر تحتاج الى إعادة النظر .

كل هذه المتغيرات تأخذ مكانا في محيط ميزته الاساسية هو القلق والاضراب أين تنقلب كل الاطر المرجعية وتصبح المعلومة ميزة تنافسية في كل مراحل الازمة الاربعة.

إذن:

للأزمة عدة مجالات يمكننا تلخيصها حسب النموذج الذي قدمه رو ديفور - roux dufort فيما يلي: (7) الازمة يمكن ان تكون:

"تقنية"، "إعلامية"، "إستراتيجية واقتصادية"، "قانونية"، "سياسية"، "إنسانية" واجتماعية. أما فيما يخص محاور التفرقة فهي داخلي /خارجي .

إتصال الازمة:

حسب بودوين فالج Boudouin velge فإن إتصال الازمة يمثل "ذلك الإتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة التي لايمكن توقع ما سيحدث فيها"(8)

كما يضيف قائلاً: "إتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير وتنسيق كل مصالح المؤسسة للوصول إلى حالة من التوازن مع الاخذ عين الاعتبار فكرة أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى . بالنسبة للمؤسسات تسيير أزمة يعني إتصال جيد في وقت الازمة \* بإمكاننا القول بأن: "تسيير الأزمة يمر من خلال عدة عناصر تسييرية الا ان إتصال الأزمة ينسق ويكمل هذه العناصر من خلال المجال الإعلامي الذي يسيره ، كما أنه يراقب الإشاعات التي يمكن أن تنتشر وقت الأزمة ،إذن يمكن إعتبار إتصال الأزمة واحد من أهم العوامل ا لمسؤولة عن نجاح أو فشل تسيير الأزمة(9)

أما ماكس بيزار Max Bezard فيعرفه بأنه: "إعادة تدريب على الإتصال بهدف اعادة الثقة وذلك من خلال الإستعانة بالافعال "(10)

### III. الادوات المنهجية المستعملة في البحث :

قامت الباحثة بالإعتماد على تقنية المقابلة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى تتبعها للمسار الإعلامي الذي إتبعته المؤسسة للتعامل مع الأزمة من خلال جمع وتحليل ما نشر في مختلف الصحف عن الموضوع .

فيما يخص المقابلة فقد تم إجراء ثلاثة عشر (13) مقابلة موزعة كالتالي :

- مقابلة مع السيد مدير فرع طويوتا Toyota في عنابة .
  - مقابلة مع السيد مسؤول العلاقات العامة .
  - مقابلة مع السادة المسؤولين عن الإستقبال وعددهم 03 .
  - كما تم إجراء مقابلتين مع زيونيين من الزبائن الذين كانوا معنيين بالمشكلة .
  - إضافة إلى 06 زبائن من غير المعنيين بالمشكلة .
  - وبهذا يكون مجموع الأشخاص الذين تم مقابلتهم هم 13 شخصا .
- لذلك تضمنت المقابلات المحاور التالية:

1. بالنسبة للسادة المسؤولين ضمت :

أ- محور حول وضع الإتصال في المؤسسة وطريقة تعاملها مع موظفيها وزبائنها .

ب- محور خاص بكيفية تفاعلهم مع الأزمة وما هي الخطوات الإتصالية المتبعة في تسيرها إضافة إلى الحديث عن المخطط الإتصالي المتبع .

ج- محور خاص بتقييم المؤسسة لأراء زبائنها وكيف كانت ردة فعلهم إزاء الخبر 2/ بالنسبة للسادة المسؤولين عن الإستقبال فقد تمحورت حول :

أ- نظرتهم للمشكلة والكيفية التي تحصلوا بها على المعلومات الخاصة بالمشكلة.  
ب- معرفة نوع المعلومات التي تحصلوا عليها من المؤسسة للتعامل مع الزبائن وطبيعة الإجابات والشروحات الواجب تقديمها لهم .

ج- معرفة الطريقة التي تعامل بها الزبائن مع المشكلة ونوعية المعلومات التي يطلبونها.

3/ بالنسبة للزبائن فقد ضمت المقابلة المحاور التالية :

أ- المصادر الإعلامية التي تحصلوا من خلالها على المعلومات .

ب- المخاوف التي أثارتها المشكلة لديهم ، وما مدى نجاعة الإتصال في مؤسسة طويوتا Toyota للتقليل أو الحد من هذه المخاوف .

ج- نظرتهم لمنتجات مؤسسة طويوتا Toyota ولصورة المؤسسة ككل .

IV /إتصال الازمة في إطار المخطط الإتصالي العام للمؤسسة :

إن وجود أزمة يجعل المحيط العام للمؤسسة يتميز بعدم الإستقرار كما ان جل الفاعلين في المؤسسة ينصب تفكيرهم في كيفية التعامل مع الازمة خاصة مع عدم وجود احتمالات لحلها محضرة مسبقا، ولهذا نلاحظ أن المؤسسات الحديثة اليوم تحاول إدماج قسم خاص للتعامل مع الازمات في مخططها الاتصالي العام هذا الجزء أو القسم يكون كنتيجة لتشخيص مسبق للأخطار، ولجمع للمعلومات

ويقظة إعلامية، وإعداد خطة أو تهيئة مخطط، لذلك فإتصال الازمة ينظم ويهيكل مثلما هو الحال في كل وضعية إتصال، فإن الخطوة المنهجية الاولى تتمثل في تحديد الاهداف، وتحضير الرسائل، وترتيب الجمهور حسب الاولويات واقتراح وسائل في ظل السيناريو الذي تحدده الازمة.

وبهذا تكون المؤسسة أكثر تكيفا لمواجهة الضغط الإعلامي الذي يفرضه الجمهور لأنه يجب التركيز على الجمهور العريض الذي يظهر وقت الازمة والذي يتحول من مستهلك إلى مستهلك/مواطن " consommateur/ citoyen ". ومنه يمكن القول بان مخطط إتصال الازمة يجب أن يفصل في :

1. تحليل المعلومات المتوفرة .
  2. إتخاذ قرارات أولية للمحافظة على المستخدمين ومختلف الفاعلين في المؤسسة .
  3. تحديد إستراتيجية إتصالية داخلية وخارجية من أجل إعلام وطمأنة مختلف الفاعلين في مؤسسة وذلك حسب طبيعة الازمة
- أما بالنسبة لمؤسسة طويوتا Toyota :

فقد أكدت نتائج المقابلات المنجزة مع عينة المبحوثين أن المؤسسة إتبعته خطوات إتصالية مرتبة ومحددة ضمن مخطط إتصالي عام للمؤسسة والتي سجلت نسبة 42,86%، بحيث قامت المؤسسة بداية بنشر الخبر المتعلق بارجاع السيارات مستعملة في ذلك التلفزة كوسيلة إتصال جماهيري ثم تلاها إستعمال الهاتف للإتصال المباشر بالأشخاص المعنيين، كخطوة مهمة وأساسية حسب السيد مسؤول العلاقات العامة للحديث بصراحة من دون إخفاء للحقائق. هذا التصريح لم يقدم لنا فكرة عن المخطط الاتصالي العام الذي تبنته المؤسسة، ولكن ما اشار اليه هو في الحقيقة عبارة عن الخطوات الاتصالية التي اتبعتها المؤسسة للتعامل مع الازمة، وهي غير كافية للتعامل مع المعطيات الاتصالية للفرد الجزائري الذي يميل اكثر للاتصال الشفوي ويبحث عن تفاصيل دقيقة فيما

يخص مجال السيارات، لذلك وجب على المؤسسة اعتماد اكثر من وسيلة لتزويد الزبائن بمعلومات كافية من حيث الكم والنوع للتقليل من مخاوف الزبائن.

وهو مايبينه الجدول رقم 01:

الجدول رقم 01:

| الموضوع                           |                           |   |
|-----------------------------------|---------------------------|---|
| اتباع خطوات اتصالية مرتبة و محددة |                           |   |
| النسبة %                          | تكرار الجملة في المقابلات | التكرار<br>الفئات                                     |
| 35,71                             | 05                        | قمنا بالاتصال عن طريق الهاتف مباشرة بالمعنيين         |
| 42,86                             | 06                        | لقد قمنا باتباع خطوات اتصالية محددة                   |
| 21,43                             | 03                        | كانت لدينا تعليمات عن كيفية الاتصال بالزبائن المعنيين |
| 100                               | 14                        | المجموع   |

لكن :

كما سبق وأن ذكرنا نجد أن هذا الإجراء لم يكن نتيجة دراسة مسبقة لخصائص المجتمع الجزائري و طبيعته الإقتصادية، حيث أن إستعمال التلفزة لإخبار الزبائن المعنيين وسع من قاعدة الزبائن لينتقل بذلك محتوى الخبر من الزبائن المعنيين إلى عامة الشعب، وبالتالي أصبحنا نتحدث عن الجمهور العريض.

كما أن مؤسسة طويوتا Toyota هنا لم تتبع هذا الخبر بشروحات و توضيحات عن طبيعة العطب وهو ما سمح بظهور التأويلات والإشاعات، خاصة وأن المجتمع الجزائري مجتمع شفوي يعتمد كثيرا على المشافهة كأسلوب إتصالي له فعاليته في سرعة نقل الخبر و كذا في الإقناع .

مما جعل العطب ينتقل من ثلاثة أنواع (Avensise,Auris,Rav4) ليشمل أنواع أخرى بل كل أنواع السيارات التي تنتجها المؤسسة، وهو ما أكدته نتائج المقابلات، حيث نجد نسبة 44,44% لأكثر من ثلاثة سيارات بها عطب وذكروا أسماء تختلف عن أسماء السيارات المعنية ونسبة 33,34% للأنواع الثلاثة ونسبة 22,22% لكل السيارات، وهو ما يؤكد الجدول رقم 02 :

| الموضوع                                      |                           |                                      |
|--|---------------------------|--------------------------------------|
| نوع السيارات المعنية بالمشكل حسب رأي الزبائن |                           |                                      |
| النسبة %                                     | تكرار الجملة في المقابلات | التكرار                              |
| 44,44  | 04                        | أكثر من ثلاثة أنواع بها عطب          |
| 33,34  | 03                        | RAV4,AURIS ,AVENSISE ثلاثة أنواع هي: |
| 22,22  | 02                        | كل السيارات بها مشكل                 |
| 100  | 09                        | المجموع                              |

وعليه يمكننا القول بأن معرفة السياق العام للأزمة من شأنه أن يسهل علينا إختيار الوسائل الإعلامية المستعملة في إتصال الأزمة كما يحدد لنا نوعية الرسائل و لهذا فإن :

المخطط التطبيقي للأزمة يركز على النقاط التالية :

-تحليل موضوعي ومعمق لأسباب الأزمة في محيطها العام .

-إتخاذ التدابير والإجراءات التي تساعد على إيجاد وضعية عمل طبيعية داخل المؤسسة.

-المحافظة على سياسة إتصالية مكثفة أثناء كل مراحل الأزمة سواء داخليا أو خارجيا.

V/إتصال الأزمة تطبيقيا :

نظرا لأن الأزمة تتميز بالمفاجآت فإن إتصال الأزمة يعد من بين المجالات الخاصة والتميزة للإتصال المؤسساتاتي .

وعليه يمكننا تمييز نوعين من الإتصال:

1. إتصال المنتج / العلامة: أين تعطى أهمية كبيرة للزبائن، فحسب محتوى الإتصال نجد مستويين للإتصال هما :  
- إتصال المنتج: حيث ان الرسائل الموجهة للجمهور تتحدث عن خصائص المنتج.

- إتصال العلامة : وهنا نتكلم عن القيم التي تحملها العلامة .

2. إتصال المؤسساتاتي : وفيه نتحدث عن المؤسسة التي تصنع المنتج. تحقيقا للأهداف التالية :

• تكوين صورة إيجابية ومتطابقة مع الصورة المسكرة في مشروع المؤسسة.  
• تحديد حدود النشاطات.

• إرسال رسائل تتضمن رموز قوية وطموحة عن المؤسسة لكل المساهمين و لكل أعضاء المحيط المالي للمؤسسة .

• تأكيد إرادة قوية وواضحة تتطابق مع القوانين وتشبع إحتياجات المستهلكين.  
• طمأنة وتحفيز الجمهور الداخلي .

إن إتصال المؤسساتاتي يتواصل مع العديد من الجماهير حسب الأهداف المختلفة والمتضاربة لكل من: المساهمين، والأجراء، والمستهلكين، والموزعين، والرأي العام، والمشرعين والإعلاميين. وذلك بغرض إيصال صورة إيجابية وجيدة عن المؤسسة في وقت الأزمة وعليه يمكننا تمييز مستويين من الإتصال هما :

• إتصال المؤسسة : حيث نتصل حول خصائص المؤسسة .

• الإتصال المؤسساتي : وفيه نتكلم عن القيم التي تنتجها كل مؤسسة .

وعليه :

فإتصال الأزمة مرتبط بالقدرة على تطوير إستراتيجيات إنتاج الرسائل وبثها في المستويات الإتصالية الأربعة السابقة لأن الأزمة في الحقيقة تمس: هوية المؤسسة وتتأسقها الداخلي، ولهذا فإن مفتاح تسيير الأزمة هو مدى المحافظة على الإحساس بالثقة نحو المؤسسة وتطويره.

يمكننا ترجمة تطبيقات إتصال الأزمة من خلال العناصر التالية :

### 1. علاقة المؤسسة بالجمهور العريض :

يجب على المؤسسة كخطوة تطبيقية أولى تحديد وترتيب مختلف جماهير الازمة، وأيضاً الاجابة عن الاسئلة التالية:

ماذا يعرفون عن الازمة؟ في ماذا يفكرون؟ ما هو تصورهم عن المؤسسة؟ ماهي مطالبهم؟ إحتياجاتهم؟ رغباتهم؟ إنتظاراتهم المتعلقة بوضعية الازمة؟ إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة بإمكانها أن تسهل عمل المسؤولين عن إتصال الأزمة وتمدهم بمعلومات مرجعية عن كيفية إختيار وسائل الإتصال الجماهيري ومحتوى الرسائل التي سيتم من خلالها الإتصال بهذه الجماهير . لأن تحليل العلاقة بين المؤسسة وجمهورها العريض وانتظاراته في وقت الأزمة يسمح بكتابة رسائل تتميز بالتكيف والدقة وإختيار لغة مقبولة من طرف الجميع لنشر الثقة وتوضيح الوضعية .

كما يجب الانتباه إلى أمر مهم جداً وهو أن إختيار الجمهور مرتبط بحجم المؤسسة وطبيعة الازمة بمعنى: هناك من المؤسسات من هي في طور التأسيس ولهذا فليس من الضروري التواصل مع الجمهور العريض وهو ما تحدث عنه ستيفاني باستيد Bastide Stephanie في قوله : " يجب أن تكون العلامة معروفة

بشكل كبير ...."(11) وفي بعض الأحيان تفرض طبيعة الازمة على المؤسسة عدم التوجه إلى الجمهور العريض والإكتفاء بجمهور محدد.

أما بالنسبة لمؤسسة طويوتا Toyota :

فنجدها إختارت التوجه إلى الجمهور العريض وهو توجه مقبول نظرا لكونها مؤسسة معروفة في السوق الجزائرية ، إلا أن التوجه إلى هذا الجمهور يستلزم أيضا النظر مسبقا لطبيعة المشكلة وهي مشكلة تقنية تحتاج في حالة هذا الإختيار إلى مجموعة من الرسائل الواضحة ، التي تحمل شروحات مفصلة ومطمئنة في وسائل إتصال جماهيري مختلفة ، وليس الإكتفاء بطة إعلامية في نشرة الثامنة فقط لأن جمهور المؤسسة عريض ومتنوع بشكل كبير جدا ، حيث نجد فئات مختلفة جدا سواء من حيث العمر ومستوى التعليم والمهنة والمنطقة السكنية والمدخول.

وهو ما أكدته نتائج المقابلات ممثلة في الجدول رقم(03)، حيث أن أغلب المستجوبين طرحوا مجموعة من المخاوف والاسئلة التي لم يجدوا لها جوابا تتعلق ب: الجانب التقني ، الجانب الأمني في السيارة ، نوعية قطع الغيار ، وهناك بعض المخاوف أيضا المتعلقة ب الوضع المالي للمؤسسة ، هل هناك احتمال لإغلاق للمؤسسة (الفرع) ، ماذا يفعل أصحاب السيارات التي تمشروها بالتقسيت ؟  
جدول رقم(03) :

| مخاوف الزبائن |                           |                              |
|---------------|---------------------------|------------------------------|
| النسبة %      | تكرار الجملة في المقابلات | التكرار                      |
| 37,50         | 06                        | الفئات                       |
|               |                           | مخوفي لا تزال مرتبطة بمكانيك |

|       |    | السيارة   |
|-------|----|---|
| 25    | 04 | لا أحس بالأمان و انا اركب السيارة   |
| 18,75 | 03 | هل الخلل متعلق بمشكل المكابح فقط ام ان الامر اكثر من ذلك و توجد تفاصيل لا نعلمها      |
| 18,75 | 03 | دائما افكر في قدرة المؤسسة على معرفة كل المشاكل التقنية التي يمكن ان توجد في السيارة؟ |
| 100   | 16 | المجموع   |

هذا الجدول فان هناك العديد من المخاوف التي لا زالت تحير الزبائن، حتى أن هناك من أكد لنا أنه لا يزال غير مطمئن لسيارته بالرغم من تغييرها، في حين يؤكد مسؤولوا المؤسسة حرصهم على الإجابة عن كل الاسئلة المطروحة من خلال أعوانهم الموجودين في الإستقبال (الجدول رقم 04) والذين تلقوا تعليمات دقيقة بضرورة الإجابة عن كل الاسئلة المواطنين سواء أكانوا زبائن أم لا، إضافة إلى تزويد هؤلاء الاعوان بمعلومات دقيقة وتفصيلية عن المشكلة، وهوما بينته كل من النسب التالية 50% بالنسبة لطريقة الاتصال بالزبائن، ونسبة 33,33% للمعلومات التي يملكها اعوان الاستقبال حول المشكل، اما نسبة 16,64% فهي متعلقة بما يملكونه ايضا من معلومات عن وضعية المؤسسة في السوق، لكن يبقى هذا الاجراء غير كاف، لان المؤسسة في هذه الحالة تحتاج الى استراتيجيتين متكاملتين: الأولى تتوجه الى زبائنها تحديدا، والثانية الى الجمهور العام. ويبدو أن الاستراتيجية الاتصالية التي اخذت بها المؤسسة في إدارة الأزمة فشلت في التخفيف من حدة الأزمة ووسعت نطاقها، بحيث تجاوزت مشكلة المكابح في بعض السيارات، واصبحت الأزمة تمس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور.

فعدم معرفتها بآليات إدارة الأزمة أدى الى تفاقم الأزمة، وهو ما عبرت عنه مخاوف الزبائن المذكورة في الجدول.

جدول رقم (04) :

| الموضوع                                    |                           |   |
|--|---------------------------|---|
| نوعية المعلومات التي يقدمها عامل الاستقبال |                           |   |
| النسبة %                                   | تكرار الجملة في المقابلات | التكرار<br>الفئات   |
| 50   | 03                        | معلومات عن الطريقة التي نتصل بها مع الزبائن و كذا التفسيرات التي نقدمها لهم |
| 33,33                                      | 02                        | قدمت لنا معلومات عامة عن المشكل التقني الخاص بالمكايح                       |
| 16,64                                      | 01                        | معلومات عن وضعية المؤسسة في السوق   |
| 100  | 06                        | المجموع   |

## 2/ رسائل وإستراتيجيات خاصة لإتصال الازمة :

تتضمن استراتيجيات الاتصال التي تاتي بعد الازمة مجموعة من الافعال و

الاتجاهات في الواجهة بمعنى انها تبرز النشاطات التي قامت بها المؤسسة

لمواجهة الازمة الا ان هذا الاجراء يجب ان يسبق بتحليل معمق لكل من :

- اسباب الازمة : بحيث تتمكن المؤسسة من حصر اسباب ظهور الازمة .

- مكانة العلامة التجارية للمؤسسة في السوق.

- الوضع الاعلامي : و فيه تقوم المؤسسة بمعرفة نوعية المعلومات المنشورة حول الازمة.

ان نتائج تحليل هذه النقاط الثلاثة تمكن المؤسسة من التوجه نحو وضع استراتيجية تتكيف من خلالها مع الوضع الجديد الذي افرزته الازمة ، و تسمح ايضا بتحديد الإختيارات المتعلقة بالخصائص الثلاثة للرسالة : الأسلوب، المحتوى والمستقبل.

هذه العناصر الثلاثة تتطور تبعا لنوع الخطاب المتبنى حسب الوضعية، وفي هذا الصدد وضع ثايري ليبيرت Thierry Libaert مجالين للخطاب في إتصال الازمة هما (12):

المجال الاول: معرفة ما يجب تجنبه

المجال الثاني : الأسلوب المختار الذي يمكن أن يتأرجح بين الصلح أو التفهم أو الإقناع من خلال الحجج أو أسلوب يحمل الروح القتالية \* \* طبعا هذا الإختيار يكون حسب تطور أحداث السياق العام .

أما المحتوى فهو يختلف حسب إختيارات المرسل في الحديث عن الأحداث ، الأراء ، القيم وكذا مدى تقدم التحقيق المتعلق بأسباب الازمة .

بالمقابل نجد أن معرفة ما يحمله المستقبل عن الازمة والمؤسسة أمر مهم جدا في هذه الحالة ، حيث يمكننا طرح أسئلة مثل : ماهي إتجاهات الزبون نحو المؤسسة موضوع الازمة؟

ماذا يعرف عن الازمة ؟ ويمكننا وضع الكثير من الاسئلة التي نحصل من خلالها على إجابات توضح وتسمح لنا بوضع الاستراتيجية المناسبة .

حيث تكلم ثايري ليبيرت Thierry libaert عن إستراتيجية تعتمد على ما أسماه "المشروع الجانبي "le projet lateral" (13) أين نركز في موضوعاتنا الإتصالية

على الجوانب الايجابية أكثر من الخسائر التي سببتها الأزمة ، حيث نقدم محتوى يكون عملي يحتوي على نشاطات قابلة للتحقيق في الواقع .اما المعلومات المنشورة فيجب أن تكون مأخوذة من مصادر موثوقة. في هذا الصدد يشير مارك فو كونيي Marc Fauconnier إلى أنه: " يجب التركيز في وقت الأزمة على الرسائل العملية والواقعية التي تحمل أشياء جيدة وملموسة للناس" (14)

لذلك يمكن الحديث عن خاصيتين يجب ان تتوفر في الرسالة الاتصالية هما :

1-رسالة تحوي كل ما هو أساسي ومهم: يجمع مختلف الخبراء على أن الرسالة يجب أن تكون واضحة، بسيطة وعملية، كما تحدث شارلز فو دار ويلي Charles Vau Der Strateu Waillet عن : « التناسق بين الحقيقة والأهداف المسطرة»(15)، لهذا يجب أن تتجاوب الرسالة مع القاعدة الإتصالية التي تقول بضرورة معرفة : من ؟ ماذا ؟لمن ؟ كيف ؟ ولماذا ؟

2- رسالة إيجابية : فالمؤسسة مطالبة بإعتماد المصداقية في رسائلها بحيث يظهر المحتوى المقدم في الرسائل عنصري التفهم والوضوح ويكون بصياغة بسيطة و إيجابية وعملية «(16) كما أنه (المحتوى) يجب ان يقدم جملا اخارية تحمل تفاصيل عن الازمة لكي تكون له صفة المصداقية .

فبالرغم من وجود أزمة فإن إتصال الأزمة مطالب بخلق الأمان من أجل إقناع الجمهور بأن المؤسسة تتحكم في الأزمة .

بالنسبة لمؤسسة طويوتا Toyota :

"فقد حملت رسائلها معلومات إخبارية عن العطب من حيث: وجوده على مستوى المكابح وتصنيفه كعطب تقني، بحيث أن هناك بعض السيارات أستدعي أصحابها حرصا من الشركة على سلامتهم وزيادة في التأكيد فقط" هذا القول حسب تصريح كل من السيد مسؤول الفرع والسيد مسؤول العلاقات العامة، كما يؤكدان على: " أن الإجراء الذي إتخذته المؤسسة يعتبر رسالة في حد ذاتها تحمل

دلالات أهمها أنها مؤسسة حريصة على سلامة زبائننا، كما أنها عملية ولا تؤمن إلا بالافعال".

الا ان مسؤولي المؤسسة لم يتعاملوا مع تداعيات الرسالة التي بثت إلى الجمهور العريض والتي حملت ايضا جملا إخبارية بالمشكل من خلال الخبر

الذي وجهته المؤسسة إلى الزبائن المعنيين بإعادة سياراتهم إلى المؤسسة .

هذه الرسالة جعلت مختلف الفئات العريضة تملك معلومة ناقصة تحتاج للتوضيح، لأننا هنا نتكلم عن معلومة تمس بالدرجة الأولى سمعة وصورة المؤسسة، نظرا لإرتباط مثل هذا الخبر بكل منتوجات المؤسسة . ان التأويلات والإشاعات التي تتناولها الألسن بإمكانها ان تجعل ثقة الأفراد في المؤسسة تهتز خاصة وأن السوق الجزائرية في قطاع السيارات غير معتادة على مثل هذه الأخبار، فالمواطن الجزائري تعود على وجود علامات تجارية عالمية لها سمعة طيبة الامر الي يجعله يتعامل مع هذه العلامات بثقة كبيرة و لهذا فهو بحاجة لشروحات و معلومات حول الموضوع، فالغموض من شأنه ان يربكه و يؤثر على الصورة الايجابية التي يملكها عن هطه الوؤسسات، حيث سجلنا في الجدول رقم (05) ان المعلومات التي يملكها الزبائن تتميز بالغموض، و هو تؤكد نسبة 62,50 % التي تعبر عن عدم معرفة الزبائن لاي معلومات تفصيلية للمشكل، اضافة لنسبة 25% التي ترى ان المشكل يمس كل السيارات في حين انه يخص ثلاثة انواع فقط، اما نسبة 12,5 % فهي تمثل الاشخاص الذين اتصلت بهم المؤسسة هاتقيا وشرحت لهم الموقف ولهذا نجدهم يملكون معلومات عن المشكل.

## جدول رقم (05):

| الموضوع   |                           |   |
|---|---------------------------|---|
| نوعية المعلومات التي يعرفها الزبائن عن الخلل التقني |                           |   |
| النسبة %  | تكرار الجملة في المقابلات | التكرار الفئات  |
| 62,50   | 05                        | كل ما عرفه ان بها خلل ولا املك اية معلومات تقنية عن المشكل بالضبط |
| 25  | 02                        | الخلل موجود في السيارات و لا اعلم ان كان قابلا للتصليح            |
| 12,5  | 01                        | الخلل تقني و موجود على مستوى المكابح                              |
| 100   | 08                        | المجموع   |

إضافة إلى أن إلتزام المؤسسة الصمت في التعامل مع الشريحة العريضة من الجمهور بعد هذا النداء، فتح المجال للخوف من وجود مشكلة لم تتمكن المؤسسة من حلها إذ أن الشائعة تجد المحيط الذي تنمو فيه إذا توافرت العناصر التالية (17):

- 1- الغموض العام .
- 2- الإهتمام بالنتائج .
- 3- القلق الشخصي .
- 4- سرعة التصديق .

لكن هناك بعض الخبراء في اتصال الأزمة من يجدون في "إستراتيجية الإنكار" أحد الأساليب التي يمكن ان تتعامل بها المؤسسة مع وضعية الأزمة والتي تعتمد على فكرة التكذيب و إنكار كل المسؤوليات لتبقى المؤسسة بريئة، ويمكن أيضا أن تمر من خلال إلتزام الصمت ورفض الإتصال بحجة أن المؤسسة

مضطربة و تخشى الوقوع في الكذب أو أن رفضها هو بسبب قلة المعلومات». (18)

### 3/إختيار الوسائل :

الإعلام له أهمية رئيسية في بث الرسائل إذ يعتبر عصب إتصال الازمة في وقت الأزمات.

فوسائل الإتصال الجماهيري المتمثلة في: الصحافة، والتلفزة، والراديو، والمجلات والانترنت... يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص قبل إختيارها كوسيلة إتصال في وقت الازمة منها:

#### \*معايير الإنتقاء:

قامت الباحثة بوضع المعايير الأكثر فعالية وعملية أثناء الازمة:

1) سرعة بث الأخبار وتزويد الجمهور بالأخبار يوميا: في وقت الازمة تصبح سهولة إستعمال الوسيلة وسرعة توجيه الرسائل أمرا أساسيا لان رسالة الأزمة يجب أن تنشر في أقرب وأقصر وقت، لانه لايجب الإنتظار لتاريخ محدد وذلك تبعا لحالة الارتباك التي يطرحها الموقف .

2) دقة الوصول الى للجمهور: فالرسالة يجب أن تكيف حسب فئات الجمهور .

3) جعل الرسالة شخصية: بمعنى توجيه الرسائل بصيغ تجعل من قارئها يحس وكأنها موجهة اليه شخصا لان هذا النوع من الرسائل هو الاكثر فهما في حالة الازمة. ويمكن توزيع هذه الخصائص على وسائل الإتصال الجماهيري كما هو مبين في الجدول التالي :

|                |                       |            |                                      |       |
|----------------|-----------------------|------------|--------------------------------------|-------|
| جعل<br>الرسائل | دقة النفاذ<br>للجمهور | سرعة النشر | سرعة صناعة الخبر و<br>التزويد اليومي | خصائص |
|----------------|-----------------------|------------|--------------------------------------|-------|

| شخصية |     |     | بالمعلومات | الوسيلة             |
|-------|-----|-----|------------|---------------------|
|       |     |     |            | الصحافة<br>المكتوبة |
| +     | ++  | +++ | ++         |                     |
| +     | ++  | -   | +          | المجلات             |
| -     | -   | +   | -          | التلفزة             |
| -     | +   | +   | +          | الراديو             |
| -     | -   | -   | -          | السينيما            |
| -     | -   | +   | +          | Affichge            |
| +++   | +++ | +++ | +++        | أنترنيت             |

+ ملائم نوعا ما ، ++ملائم ، +++ملائم جدا ، - غير ملائم

### مصدر الجدول: الباحثة

بالنسبة لمؤسسة طويوتا Toyota : كان الاجدر بها أن تستعمل الوسائل المعتادة للتعامل مع الازمة و تنويعها أحسن من التركيز على وسيلتين فقط ، إضافة إلى أن الخبراء أجمعوا بان رد فعل طويوتا Toyota كانت بطيئة ليس في الجزائر فقط حتى في أمريكا الشمالية مما جعل مبيعاتها تتراجع، كما أنها لزمتم الصمت وتركت الغموض يلف الموضوع قبل أن تتدخل وتتحدث إلى الصحافة .

فاستعمال التلفزة مثلا يجعلها تضمن سرعة البث لجماهير عريضة و لكن تفقد رسائلها صفة الشخصية اما استعمال الصحافة فهو يضمن لرسائلها سرعة صناعة الخبر و التزويد اليومي بالمعلومات.

و لهذا كان الاجدر بها :

- إرسال رسائل دقيقة ومفصلة عن الموضوع في وسائل الاعلام وان تجعل متحدثا رسميا بإسمها هو المسؤول عن كل المعلومات ، كما أنه يقوم بتزويد

وسائل الإعلام يوميا بما يحتاجونه من معلومات مما يسمح للمؤسسة أن تكون لها القدرة على مراقبة تدفق المعلومات وتسييرها وهو عنصر مهم وقت الازمات .

VI. الصورة كرهان اساسي للمؤسسة و قت الازمة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تمثلها الصورة لأي مؤسسة و كذا السمعة خاصة في وقت الأزمة لان الصورة تعد من بين العناصر المسؤولة عن تفعيل اليات تقبل المؤسسة لدى جماهيرها وبهذا يمكن اعتبارها الورقة الرابحة ماليا وتنافسيا .  
فقيمة السمعة يمكن أن تكون نصف رأس مال الشركة أو أكثر (مثلا : تمثل الصورة نسبة 53 % كقيمة مالية لأكثر من 500 مؤسسة كبرى في فرنسا ) ويمكننا توضيح ذلك أكثر من خلال مؤسسة Coca -Colal التي تفوق قيمة علامتها التجارية نسبة 95 % من تلك التي تمثل المجموعة ككل. فالصورة هي نتاج لكل التصورات الماضية والحاضرة ، المفضلة وغير المفضلة والتي تتشكل إتجاه مؤسسة معينة .

في وقت الأزمة تتأثر الصورة التي يملكها الافراد عن المؤسسة مما يجعل الصورة الكلية للمؤسسة تتعرض للمساءلة .

تحدد العلامة التجارية حدود المسؤوليات الاعلامية التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه الازمة، فالمؤسسة ذات العلامة التجارية المعروفة تختلف في تعاملها الاعلامي مع الازمة عن المؤسسة الصغيرة، حيث نجد جون كلود و جون نوال كابفيرر Jean Claude et Jean Noel Kapferer قد حددا سنة وظائف للعلامة في كتابهما "العلامة" (19) إلا أننا سنركز على واحدة من الستة وهي وظيفة الضمان fonction de garentie التي تهمنا في هذا العمل .

يجب أن تتحمل العلامة التجارية وتفي بوعودها وتبرهن على إلتزاماتها من خلال ترجمة محتوى رسائلها الى افعال.

فإذا كانت المؤسسة تعمل على ضمان نوعية وكفاءة عالية في المجال الاعلامي

في الأوقات العادية، فهي مجبرة على مضاعفة الجهود في فترة الأزمة وأن تقوم بكل الأشياء لكي تبقى وفيه لصورتها ولوعودها بالرغم من الإختلالات الموجودة وقت الأزمة .

هذان المختصان يفسران ذلك بقولهما : "أن العلامة تتحول إلى التزام من طرف المنتج"، فهي تحدد واجبات ومسؤوليات المصنع إتجاه المستهلك وبهذا تصبح تمثل عنصرا من عناصر الأمان «(20) وعليه :

فالمؤسسة التي لا تتصل، لا تقيم علاقة مع المستهلك. إذ أن المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية والعلامة المسجلة والمعروفة تتحول إلى رأس مال الشركة ومبعث ثقة لزبائنها وبهذا تتحول رمزية هذه العلامة لتصبح قيمة مالية متداولة في السوق .

في الأزمة، المصنع يجب أن يعزز ويضاعف من مكانة العلامة التجارية وكذا من صورة المؤسسة .

بالنسبة لمؤسسة طويوتا Toyota:

حسب نتائج المقابلات مع الزبائن فإن أزمة طويوتا Toyota هي أزمة مصداقية وأزمة ثقة، فأغلبيتهم أكدوا أن مخاوفهم وشكوكهم المتعلقة بمدى سلامة أي نوع من سيارات طويوتا Toyota بقي هاجسها يؤرقهم.

لذلك فهم بحاجة إلى إهتمام أكبر من المؤسسة وذلك من خلال رسائل إتصالية مطمئنة وتكثيف الإشهار مثلا لعلامتها التجارية وتقديم ضمانات لتطوير أبحاثها في مجال أمان السيارات .

و بهذا يظل الإتصال وتقديم الشروحات اللازمة أمرين مهمين في تسيير الأزمات خاصة وأن تزويد الزبون بكل المعلومات عن الوضعية من شأنه أن يقلل من

مخاوفه ويحد من الاشاعات التي يمكن أن تراود ذهنه ،لأنه يجد دائما إجابات عن إنشغالاته في هذه الرسائل .

### الخلاصة :

الازمة وضعية حرجة ومربكة تمر بها أي مؤسسة وهي تتطلب ذكاءا وسرعة في التعامل مع دراسة معمقة للوضع العام أو ما يسمى بالسياق العام لتكون رسائل المؤسسة اكثر واقعية ونفعا وإختياراتها مبنية على قاعدة سليمة لكي تتمكن من تحويلها إلى فائدة ملموسة يمكن ترجمتها في مشاريع مستقبلية لصالح المؤسسة .

### إذن :

ففي تسيير الأزمة تصبح الافعال هي الأكثر فعالية كما أشار إلى ذلك ديديير دي جيبي "Didier De Jaegger" في قوله "إذا كنا لا نستطيع ان نقول ماذا يحدث، فعلى الأقل ما هي الإلتزامات التي سنقوم بها"<sup>(21)</sup>

لهذا يمكن اعتبار مخطط الاتصال الذي تتبناه المؤسسة احد الاليات المساعدة على تجاوز الازمة خاصة اذا كان هذا المخطط واضح و دقيق ناتج عن دراسة معمقة لمعطيات الوضع وكذا يتماشى وسرعة الاحداث، مما يسهل على المؤسسة التعامل مع الازمة داخليا و خارجيا، كما انه يجعل من وسائل الاعلام وسيلة فعالة تساند المؤسسة و ليس العكس .

### المراجع :

- 1- Luc dupont ,ce document provient de :  
"http://fr.wikipedia.org/wiki/communication-de-crise".consulter le24 Avril 2010 .
- 2- Ibid 15
- 3- أحمد جلال عز الدين ، إدارة الازمة في الحدث الإرهابي « أكاديمية نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 1410 هـ.

❖ الجداول هي نتاج تحليل محتوى المقابلات، حيث قامت الباحثة باعتماد الجملة كوحدة تحليل واعتبار المقابلات نصا واحدا، و من ثمة القيام بالتفينة التي نتجت عنها المواضيع الموجودة في الجداول، و بعدها قامت بحساب تكرار كل جملة في النص الكلي.

- 4- Thierry libqert : « communication de crise » dunod,paris,2001.p31
- 5- Ibid,P01
- 6- Ibid, P-10-12
- 7- Christophe Roux Dufort "Gestion de crise , enjeu strategique pour les organisations",de boeck,paris,1999,p26.
- 8- Saguir Saida: «la communication de crise et la publicite rencontre de deux mondes»memoire presente en vue de l'obtention du grade de master en information et communication , universite catholiaue de le vain ,septembre 2009,p5
- \* لا يجب الخلط بين تسيير الأزمة و إتصال الأزمة ، فالأزمة لا تسيير فقط من خلال إتصال الأزمة ، كما أن الإتصال الازمة لا يسيير المؤسسة .
- 9- Lurin,Grilles:«de la ort au rat dans votre assite ?la publicite en situation de crise,com.analysis,publication n°33,decembre2001  
www.co; analysis.ch/co; analysis/ publication 33/htm
- 10-Ce document provient de : "http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion de crise» consulter le 25/06/2010.
- 11-Mand Tixier:«la communication de crise:enjeux et strategie»,mc graw hill,paris,1991,p67.
- 12-Giret Sophie:«la communication de crisefait sa pub:la publicite ,entre risque et opportunitè , une reponse inedite a l'obtention du garde de aster en information et communication ,option communication ,institutionnelle,universite de paris IV,Sorbonne,Octobre2009,p23
- \*\* هذا الاسلوب نادرا ما يستعمل في وقت الازمات لانه يمكن أن يحدث نوعا من المعرضة والعدائية لدى المستقبل .
- 13- Ibid,P25
- 14- Cathelat Bernard:«Publisite et societe », Payot,Paris 1987,P45
- 15- Saguir , Saida ,Opcit,P59.
- 16- Giret Sophie, Opcit,P26.
- 17- هلال محمد عبد الغاني ،حسن : «مهارات إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها» ،مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2001 ص75
- 18-Jean-Noel kapferer et Jean Claude Thoenig :«la marque »,me .graw-hill,Paris,1989 ,p16.
- 19-Ibid,P17.
- 20-Saguire,Said,Opcit,P66.
- 21- Ibid,P66.

ISSN : 2353-0502 مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية

EISSN : 2600-6863 المجلد 1 ، العدد 1، ( جوان 2013 )

---