

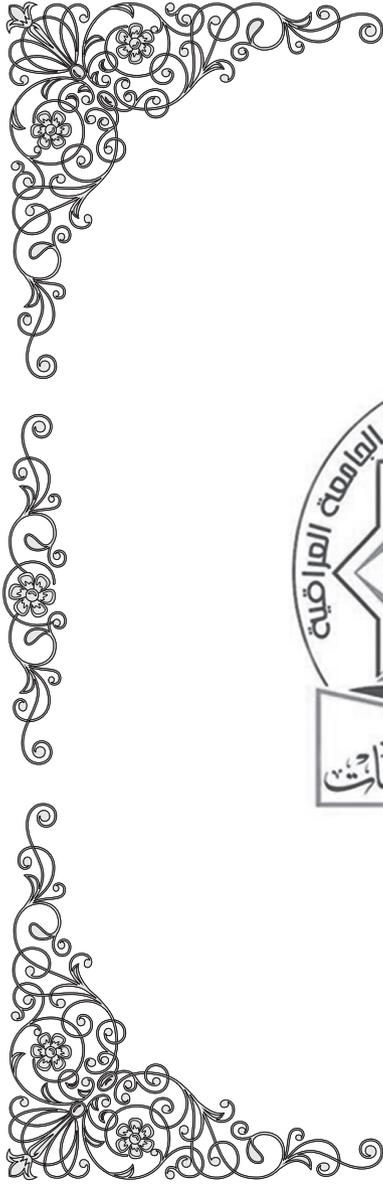
**الاتجاهات الحديثة  
في بحوث إدارة اتصالات الأزمة  
عبر وسائل الاتصال الرقمي**

**Recent trends in crisis communication  
management research through digital  
communication  
A qualitative analytical vision of the second  
level in the period 2010-2022**

إعداد

أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس  
أستاذ العلاقات العامة والإعلان المساعد  
كلية الإعلام - جامعة الأزهر  
01060108835 / موبايل

1443 هـ / 2022 م





## المستخلص

سعت الدراسة للتعرف على الاتجاهات البحثية لبحوث إدارة اتصالات الأزمات عبر وسائل الاتصال الرقمي، والأطر النظرية والمنهجية التي استعانت بها هذه الأدبيات، وذلك على مستوى الدراسات العربية والأجنبية (عينة البحث)، خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢، إضافة إلى معرفة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وتقديم رؤية بحثية للباحث من خلال العرض الكيفي لهذه الأدبيات، واعتمد الباحث على استخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني "Secondary Analysis"، وقد خلص البحث إلى عدة مؤشرات، منها الآتي:

- 1) أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الإعلام وإدارة الأزمات.
  - 2) يرى الباحث أنه على الرغم من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء اتصالات الأزمات فإن وسائل الإعلام التقليدية ستستمر في كونها منصة اتصال جنباً إلى جنب مع الوسائل الرقمية.
  - 3) يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة مزيداً من التبصر في وجهات نظر كل من المنظمات / الشركات وأصحاب المصلحة حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل أثناء الأزمات؛ مما يساعد على سد الفجوات بين هذه الفئات.
  - 4) أشارت الدراسة إلى تنوع القضايا البحثية التي أثارها أدبيات الدراسة - العربية والأجنبية - والتي تناولت إدارة اتصالات الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى نمطية المنهجية المتبعة في الدراسات العربية؛ حيث اعتمد معظمها على منهج المسح وعلى أداة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات. ويرى الباحث أنه لا بد من تطوير نظريات ونماذج علمية تلائم المجتمعات العربية، بدلاً من الاعتماد على النظريات الغربية بصفة مستمرة.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة | اتصالات الأزمة - وسائل الاتصال الرقمي.



### Abstract

The study sought to identify the research trends of crisis management and communications research through digital means of communication, and the theoretical and methodological frameworks used by this literature, at the level of Arab and foreign studies (the research sample), during the period from 2010 to 2022, in addition to knowing the findings of this study. Studies, and provide a research vision for the researcher through a qualitative presentation of this literature, and the researcher relied on the use of the second-level analysis method "Secondary Analysis", and the research concluded with several indicators, including the following:

- (1) The study confirmed that there is a strong correlation between the media and crisis management.
- (2) The researcher believes that despite the use of social media during crisis communications, traditional media will continue to be a communication platform along with digital means.
- (3) The results of this study can provide further insight into the perspectives of both organizations/companies and stakeholders on the use of social media in communication during crises, helping to bridge the gaps between these categories.
- (4) The study indicated the diversity of research issues raised by the study literature - Arab and foreign - that dealt with crisis communications management. It is necessary to develop scientific theories and models that suit Arab societies, instead of relying on Western theories on an ongoing basis.

**Keywords:** crisis management - crisis communication - digital means of communication.



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

والاقتصادية- وغيرها التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والأزمات؛ نتيجة لانتكاس الأزمات مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة.

كما تواجه المنظمات المعاصرة - صغیرها وكبیرها - تغيرات بيئية متعددة، سريعة ومفاجئة، ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها. هذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعة المؤسسة وبقاءها في بوتقة الاختبار؛ بحيث إن المنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيار، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة «باتصال الأزمة»، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة؛ بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، وعليه يتحدد في إطاره الاتصال العام كعملية اجتماعية جامعة لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدتها في مختلف مراحل الأزمة بشكل مقصود، إما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ويعتبر فرصة للتغيير والتجديد<sup>(١)</sup>.

## مقدمة البحث:

يعيش عالم اليوم صراعاتٍ ونزاعاتٍ عنيفة وحروباً وأزمات عديدة ومختلفة؛ أزمات تتسم كلها برهانات وانعكاسات وخيمة جداً تمس الفرد والمجتمع والدولة؛ فالأزمات طالت كل مجالات الحياة، وأدت إلى إعادة تشكيل العلاقات بين الأمم والدول والشعوب وفق عوامل ومعطيات يعجز الأفراد والمؤسسات وحتى الأنظمة على التحكم فيها، فالأسئلة التي تطرح نفسها: كيف تتعامل وسائل الإعلام مع الأزمات المختلفة؟ وهل أداؤها في هذه الظروف يختلف عن أدائها في الأوقات العادية؟ هل تسييسها وتستغلها لتحقيق أهداف ومصالح معينة؟ هل تكتفي وسائل الإعلام بتغطية الأزمة؟ أم تسعى إلى تقديم حلول لها؟ هل تواجه المؤسسات الإعلامية ضغوطاً معينة عندما تتعامل مع الأزمات؟ هل هناك قرارات أخلاقية يلجأ القائمون على المؤسسات الإعلامية إلى اتخاذها نظراً للرهانات والانعكاسات العديدة التي تتميز بها كل أزمة؟ أم أن المؤسسات الإعلامية أصبحت طرفاً في الحروب والأزمات والصراعات والثورات وأصبحت وسائل للتلاعب والتضليل والدعاية بدلاً من البحث عن الحقيقة لإقرار السلم والأمن والأمان من خلال الحوار والنقاش والتسامح والتكامل من أجل غد أفضل.

لذا تعيش مختلف المجتمعات في ظل العولمة مجموعة من التحولات التكنولوجية -الاتصالية



تلك الخصائص ما يلي:

- الفورية والتزامن في نشر وتبادل المعلومات والتعليقات.
  - إتاحة خاصية البث المباشر التي من شأنها تنبيه الجهات المختصة لسرعة التحرك واتخاذ إجراءات الأمان والسلامة.
  - القدرة على الوصول إلى الجماهير الواسعة متجاوزة كل الحدود الطبيعية و"المصطنعة" بفعل الرقابة والحجب.
  - تعزيز التفاعلية والاتصال الثنائي باتجاهين.
  - القدرة على رصد الإشاعات، ووضع الخطط الكفيلة بمواجهتها ومحاصرتها.
  - سهولة الاستخدام والوصول إليها من عدة منافذ أهمها الهواتف الذكية.
  - القدرة على تعديل الرسائل الاتصالية التي تسبب إشكالات بسرعة قياسية.
  - مشاركة الآخرين التعليقات والأخبار والصور والفيديوهات.
  - الرد على الاستفسارات وتلبية نداءات الاستغاثة الإنسانية لطمأننة المواطنين.
- هذه الخصائص وغيرها يمكن توظيفها في إدارة الأزمات، من خلال وظائف ومهام أساسية تسهم الشبكات الاجتماعية في تحقيقها بمهنية وكفاءة أعلى، لذا نجد أن هناك علاقة وثيقة ووطيدة بين الاتصالات وإدارة الأزمات.
- لذا استطاعت وسائل التواصل الاجتماعي أن

من جانب آخر، ارتبطت بالاتصال الرقمي تغيرات وتحولات جذرية في علاقة الجمهور بالإعلام، وفي علاقته بمصادر المعلومات إجمالاً؛ فتأثرت أساليب ممارسة العمل الإعلامي، ومفاهيمه، بسبب الدور الجديد الذي بات الجمهور يقوم به كمنتج ومستخدم للإعلام بعد أن كان متلقياً لجهود طويلة. وأصبح المحتوى الذي ينتجه الجمهور User Generated Content ويتبادلونه عبر تطبيقات الاتصال الرقمي أحد المصادر المهمة في تشكيل خبراتنا ومعارفنا بما يحدث في البيئة المحيطة.

كما ظهرت وسائل اتصال جديدة، وانزوت أخرى، ويشهد كل يوم تقريباً ظهور العديد من تطبيقات الاتصال التي تتنافس في تطبيق فكرة التخصيص Customization لتناسب احتياجات الأفراد كل حسب اهتماماته وميوله، وأصبحت وسائل الاتصال الرقمي هي أقرب ما يلازم الإنسان في حياته اليومية، وتحولت قطاعات عريضة من الجمهور لمتابعة وسائل الإعلام بشكلها الرقمي الجديد، حيث التفاعلية Interactivity والشخصنة Personalization كلمات مفتاحية في إنتاج واستخدام المحتوى الإعلامي<sup>(2)</sup>، لذا أدرك العلماء منذ فترة طويلة الدور المهم الذي يؤديه الاتصال في الإدارة الفعالة للأزمات<sup>(3)</sup>.

فعادة ما تُستخدم شبكات التواصل الاجتماعي خلال الأزمات والكوارث بسبب ما تتمتع به من خصائص تتفرد بها عن غيرها من الوسائل، ومن أهم





أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

عمليات التغير والتحول الكبرى التي تحدث على نطاق البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>(٥)</sup>، ومن ثم تتحدد مشكلة البحث في رصد الاتجاهات البحثية الحديثة لاتصالات الأزمة وتطورها عبر وسائل الاتصال الرقمي.

#### أهمية البحث:

١. التزايد الملحوظ في الأزمات - خاصة التي تتعرض لها المنظمات - وما ينجم عنها من تأثيرات تفاعلية متعددة الأبعاد.
٢. تعتبر هذه الدراسة مكتملة للدراسات التي تناولت الاهتمامات النظرية والعملية باتصالات الأزمات في الوطن العربي والدول الأجنبية.
٣. الارتباط الوثيق بين الأزمة والتغيرات العالمية الجديدة في ظل العولمة، وظهور رؤية نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة، وتأكيد الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة<sup>(٦)</sup>.
٤. إدراك أهمية دور الإعلام والعلاقات العامة في إدارة الأزمات.
٥. تطوير مهارات التشخيص والتحليل للأزمات بأنواعها واستراتيجيات احتوائها.
٦. تساعد هذه الدراسة المكتبة العربية في تقديم دراسات مختلفة حول اتصالات الأزمة وإدارتها عبر وسائل الاتصال الرقمي.

تخلق قنوات مباشرة وانتقائية وتفاعلية للاتصال بين المنظمة والجمهور، ولكنها شكلت في الوقت نفسه تربة خصبة لنمو الأزمات التنظيمية وتفاقمها خاصة على المستوى الدولي، لذا أشارت دراسة (Burson - Marsteier, ٢٠١١) والتي قامت بإجراء مقابلات متعمقة بالتطبيق على (١٦) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين وفرنسا وألمانيا والمكسيك أن ما يقرب من ٣٦٪ من أزمات المنظمات تنتج عن المعلومات السلبية التي تنشر عن هذه المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ومن هنا أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي ضمن الأدوات الحديثة التي تستخدمها منظمات الأعمال في إدارة اتصالات الأزمة، وهو ما يطلق عليه "الاستجابة للأزمة"<sup>(٤)</sup>.

#### مشكلة البحث:

في إطار أهمية البحث وأهدافه، وما حظيت به اتصالات الأزمة وإدارتها (عينة الدراسة) من اهتمام كبير من قبل الباحثين على كافة المستويات (المحلية والدولية)، كما أنه مع تعدد وسائل الاتصال المستخدمة تأتي شبكات التواصل الاجتماعي بوصفها وسائل اتصال حديثة تفاعلية فورية متعددة الاستعمالات؛ إذ يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة.

كما أصبحت اتصالات الأزمة لا تُعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية؛ وإنما تنطرق أيضاً إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة وتلافي أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة



## أهداف البحث:

هناك عدة أهداف يسعى البحث إلى تحقيقها، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي:

١. رصد وتحليل الدراسات التي تناولت إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الاتصال الرقمي خلال الإطار الزمني للدراسة.

٢. التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها خلال فترة الدراسة.

٣. تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بالقضية البحثية.

٤. الاستفادة من التجارب والنظريات العملية في إدارة اتصالات الأزمات.

٥. كيفية معالجة الأزمات ووضع الخطط والحلول المناسبة لها عن طريق برامج عمل إدارة العلاقات العامة.

٦. رسم فلسفة واستراتيجية إدارة العلاقات العامة أمام الأزمات المستقبلية.

٧. التوصل إلى رؤية مستقبلية، ومقترحات بحثية لتطوير البحوث -خاصة العربية- في مجال الأزمات بصفة عامة واتصالاتها بصفة خاصة.

## تساؤلات البحث:

توجد عدة أهداف يسعى البحث إلى تحقيقها والإجابة عنها، هي كالتالي:

١- ما أبرز الاتجاهات البحثية التي يعمل عليها الباحثون في اتصالات الأزمة؟

٢- كيف استخدمت الدراسات البحثية (عينة

## الدراسة) المناهج العلمية في دراستها؟

٣- ما أبرز النظريات والنماذج العلمية التي استخدمتها

الدراسات والبحوث في مجال اتصالات الأزمة؟

٤- ما أبرز النتائج التي توصلت إليها الأدبيات السابقة؟

٥- ما الرؤى المستقبلية التي استخلصها الباحث من

دراسته للحد من الأزمات داخل الشركات /

## المؤسسات؟

## \* نوع البحث ومنهجه:

ينتمي البحث إلى مجموعة الدراسات الوصفية

التحليلية، والتي تسعى إلى دراسة اتصالات الأزمة

عبر وسائل الاتصال الرقمي.

واعتمد البحث على منهج المسح: وفي إطاره

سيتم الاعتماد على أسلوب (أداة) التحليل الكيفي

من المستوى الثاني Meta - Analysis للبحوث

والدراسات المتاحة المنشورة في دوريات (عربية

وأجنبية) كمنهج علمي يتيح للباحثين توسيع قاعدة

البيانات الخاضعة للتحليل، وهو ما يصعب تحقيقه

في حال البحوث الكمية التي تعتمد على البيانات

الأولية<sup>(٧)</sup>، كما يعتمد هذا الأسلوب على المراجعة

المنهجية التحليلية المنظمة للدراسات العلمية التي تم

نشرها في مجال معين أو حول موضوع معين للوصول

إلى نتائج يستطيع من خلالها الباحث رصد ما توصلت

إليه هذه الدراسات وما اتفقت أو اختلفت عليه من

نتائج، كما توفر إطاراً منهجياً حول المناهج والأدوات

التي استخدمتها هذه الدراسات<sup>(٨)</sup>.



والأجنبية)، مثل: مجلة البحوث الإعلامية - جامعة الأزهر، مجلات كلية الإعلام - جامعة القاهرة (الخمس مجلات)، مجلة العلاقات العامة - الشرق الأوسط، مجلة جامعة الأهرام الكندية، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة الإعلام العربي والمجتمع Arab Media & Society، المجلة العربية للإدارة، Journal of Business Communication، Public Relations Inquiry، المجلة العربية للإعلام والاتصال، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والبحوث - ألمانيا - برلين، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية - كلية الاتصال والإعلام - جامعة العين.

- المؤتمرات العلمية الدولية.

- الجمعيات الدولية، مثل: الجمعية الدولية للعلاقات العامة، والجمعية المصرية للعلاقات العامة.

Google , Google Scholar -

Wiley -

Sage Publications -

Emerald -

الأسلوب المقارن: يهدف البحث إلى عقد مقارنات كيفية لدراسات اتصالات الأزمة (عينة الدراسة) لمعرفة أوجه التباين والاتفاق بين هذه الدراسات.

#### مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت اتصالات الأزمة وإدارتها عبر وسائل الاتصال الرقمي، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فاستخدم الباحث "العينة المتاحة available sample" من البحوث الخاصة باتصالات الأزمة وإدارتها، والتي استطاع الباحث توفيرها من الدوريات العلمية الدولية المنشورة (العربية والأجنبية)، وكذلك رسائل الماجستير والدكتوراه، وبلغ عدد إجمالي البحوث التي تم تحليلها (١٢٠) دراسة، منها (٩١) دراسة عربية، وعدد (٢٩) دراسة أجنبية، واستعان الباحث في جمع هذه الدراسات موضع التحليل، بالآتي:

- شبكة بنك المعرفة المصري، من خلال قاعدة بيانات: دار المنظومة، وبنك المعرفة.

- البحث من خلال محرك البحث "جوجل" بكتابة الكلمات الخاصة بالبحث، مثل: اتصالات الأزمة، إدارة الأزمة، الأزمات ووسائل التواصل الاجتماعي....

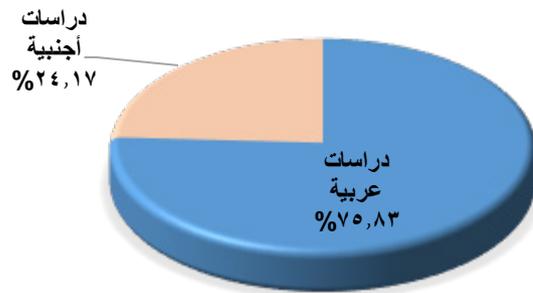
- رسائل الماجستير والدكتوراه بالجامعات المصرية والعربية، الحكومية والخاصة.

- الدوريات العلمية المحكمة (العربية



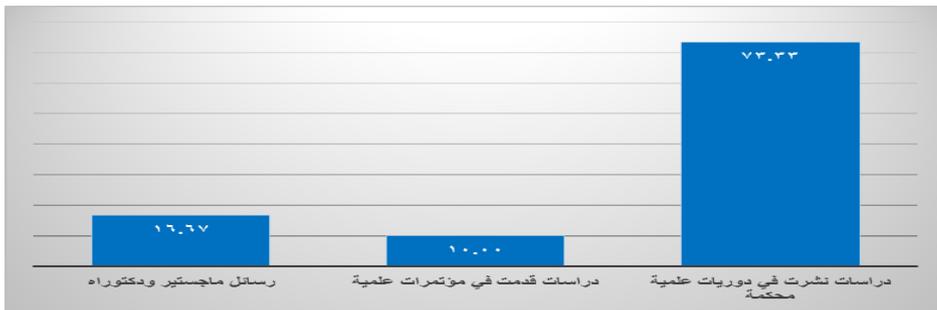
جدول (١) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب لغة النشر

م	لغة النشر	ك	%
١	دراسات عربية	٩١	٧٥,٨٣
٢	دراسات أجنبية	٢٩	٢٤,١٧
	المجموع	١٢٠	١٠٠



جدول (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة وفقاً للنشر

م	وسيلة النشر	عدد الدراسات المنشورة
١	دراسات نُشرت في دوريات علمية محكمة	٨٨
٢	دراسات قُدمت في مؤتمرات علمية	١٢
٣	رسائل ماجستير ودكتوراه	٢٠
	المجموع	١٢٠





أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

العرب أو الأجنبي- مثل: الأزمة، إدارة الأزمة، اتصالات الأزمة ووسائل التواصل الاجتماعي ... وغيرها من القضايا والمجالات البحثية المختلفة.

الإطار الزمني للدراسة: حدد الباحث الإطار الزمني للتحليل ليشتمل على رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث العلمية المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة وتلك المقدمة في مؤتمرات علمية، ابتداءً من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠٢٢ م. وحدة التحليل: استخدم الباحث البحث المنشور كوحدة للتحليل الكيفي؛ حيث تم إخضاع كل بحث للتحليل الكيفي.

أهم المصطلحات والمفاهيم في الدراسة:

الأزمة: يرجع أصل كلمة أزمة Crisis إلى كلمة Krinein اللاتينية، ومعناها "أن تقرر"، ولهذا تعني الأزمة لحظة قرار decisive moment، والأزمة من المنظور الإعلامي هي "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية"، والأزمة حادث خطير يؤثر في أمن الناس والبيئة ويؤدي إلى تهديد سمعة المؤسسة، ومن تعريفاتها كذلك: أنها "حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما قرر له"، أو "هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام"، أو "هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع؛ يهدد قدرة

مبررات عينة البحث:

تختلف دراسة الباحث عن الأدبيات السابقة بالآتي:

١. الفترة الزمنية التي تناولها الباحث؛ حيث تمتد فترة الدراسة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠٢٢ وهي فترة إنهاء وإلقاء البحث.
٢. الأدبيات السابقة التي قام الباحث بدراستها تناولت دراسة حالة لبعض الأزمات، أو دراسة حالة لأزمات عربية وأجنبية، أو أزمات خليجية أو أزمات داخلية للشركات؛ أما دراسة الباحث فتناولت الاتجاهات الحديثة لدراسة إدارة اتصالات الأزمات.
٣. مجتمع البحث لأدبيات الدراسة؛ حيث إن أدبيات الدراسة تناولت البحث في دراسات عربية فقط أو دراسة المواقع الإلكترونية للشركات حال الأزمات، مثل: شركة تويوتا، وأزمة تحطيم طائرة ماكس ٧٣٧ وغيرها؛ أما مجتمع دراسة الباحث فتناول جميع البحوث المنشورة في الدوريات والمؤتمرات ورسائل الماجستير والدكتوراه في الفترة المذكورة (عينة البحث).
٤. تناولت الأدبيات السابقة اتجاهًا واحدًا أو مجالاً من مجال الأزمات، كاتصالات أزمات العلاقات العامة أو أزمات بحوث الصحافة أو غيرها من القضايا التي تناولت بعضًا من وسائل الإعلام؛ أما دراسة الباحث فتناولت جميع القضايا والمجالات التي تطرق إليها الباحثون -سواء



الأفراد أو المؤسسات على البقاء"<sup>(٩)</sup>.

**إدارة الأزمات:** تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، لكن المعنى العام لمجمل هذه التعريفات هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته، ولكنه متفق في معناه. فتعرف بأنها "طريقة التغلب على الأزمة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن".

وعرفت كذلك بأنها "مجموعة من التقييمات المترابطة والمراجعات التي تنفذها المنظمة من أجل منع الأزمات التي يمكن أن تخلق تهديدات خطيرة للمنتج الرئيس والخدمة وعملية الإنتاج والموظفين والبيئة والمجتمع"<sup>(١٠)</sup>.

**اتصالات الأزمة:** هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة - بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة - تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، كذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة"<sup>(١١)</sup>، أو "هي تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسة ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها والتي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل

المبادلة، والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته؛ بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتداخلة، وذلك للحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات معينة"<sup>(١٢)</sup>.

ويعرف الباحث اتصالات الأزمة بأنها: "كافة الأنشطة والبرامج والأعمال التي تقوم بها المؤسسة/ الشركة قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمة التي تتعرض لها؛ وذلك للتواصل مع الجماهير والفئات المتضررة من هذه الأزمة والعمل على الوصول لحلول تُرضي كافة الأطراف المعنية بالأزمة".

#### الإطار المعرفي للبحث:

منذ أن دخلت البشرية في عصر الإنترنت وما صاحبها من طفرة في تطور تكنولوجيا الاتصال ووسائل نشر المعلومات وتداولها، أصبح الاتصال الرقمي فاعلاً رئيسياً في مختلف مشاهد الحياة. تغلغت وسائل الاتصال الرقمي في تفاصيل الحياة اليومية، كما اقتحمت مجالات مختلفة، اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وسياسية وعلمية، وصحية، وغير ذلك. وفي الوقت ذاته اتسعت دائرة انتشارها بين فئات المجتمع المختلفة، وتزايدت أعداد مستخدميها وكثافة معدلات استخدامها بوتيرة متصاعدة.

وحيث أصبح الاتصال الرقمي حجر الأساس في تسيير العمل وتطوير الأداء بكافة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وتعاضمت قوة الإعلام الرقمي وأبعاد تأثيره المختلفة، زادت أهمية دور المؤسسات الإعلامية باعتبارها شريكاً في صناعة الأحداث والتطورات في



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

بدقة على الأسباب الطبيعية والبشرية الكامنة وراء هذه الأزمات، كذلك عبر إحداث أنظمة للإنذار المبكر، ووضع قاعدة بيانات وخطط مسبقة تسمح بالتدخل السريع والفعال لاحتوائها ومنع تطورها وتقليل الخسائر. ويظل نجاح إدارة الأزمة متوقفاً على توافر مجموعة من العناصر والمحددات، فعلاوة على ضرورة توفير أرضية ثابتة ودقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متطورة للاتصال، ومنظومة دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجعة؛ ينبغي استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته واتخاذ التدابير اللازمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود اللازمة واستنفارها. وهذه العملية يمكن أن تستمد نجاحها وفعاليتها من قوة الطرف الذي يدير الأزمة وتناسق استراتيجية فريقه ومرونة قراراته في هذا الشأن من خلال الوقوف على أسباب الأزمة وملابساتها، وتقييم خطورتها، وتحديد نطاقها الجغرافي ومداه الزمني، واستثمار المعلومات بشكل جيد، وتوفير الإمكانيات اللازمة للسيطرة على الوضع. في حين يكتسب توافر المعلومات أهمية كبرى في إدارة الأزمة؛ لأنه يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الكوارث والأزمات بمنهجية وتخطيط تطبعها المرونة والهدوء والفعالية والجاهزية، بعيداً عن الارتجال والتسرع، بما يمنع وقوع الخسائر أو يحد منها إلى أدنى درجة ممكنة<sup>(١٣)</sup>.

#### الأزمات عبر الإعلام الرقمي:

لقد فرض تطور وسائل الاتصال نمط حياة

المجتمع. فالإعلام يمكن أن يخلق بيئة داعمة للتطور أو مقاومة له، كما أنه يمكن أن يقود المجتمع للوعي، أو أن يسهم في تضليله وتزييف وعيه، لذا تصدرت أهمية الاتصال الرقمي (كتطبيقات، وآليات، ومفاهيم وقيم وتفاعلات إنسانية) وتأثيراته في المجتمعات الإنسانية قائمة أولويات اهتمام الباحثين العرب والأجانب في مختلف بلدان العالم، على مدار السنوات الأخيرة.

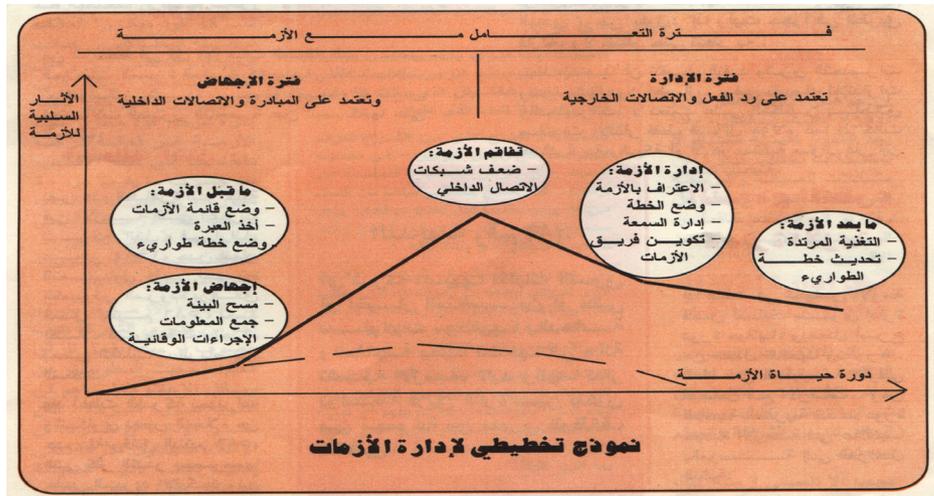
وتساعد هذا الاهتمام مع تجلي الانعكاسات المختلفة للتطور التكنولوجي بما يحمله من إمكانات متفردة لوسائل الاتصال بين البشر، وتأثير ذلك على مضامين وقيم الرسائل الإعلامية والاتصالية بصفة عامة، إضافة إلى ما يحمله أيضاً من مخاوف تواجه صناعة الإعلام في العالم. الأمر الذي يوجب إعادة النظر تفصيلاً، والبحث بعناية في تقييم مدى كفاءة الإعلام في الاضطلاع بمسؤولياته، والعمل على اقتراح سبل وآليات محددة لعملية لتطوير الأداء الإعلامي؛ في ضوء ما يواجهه من تحديات تفرضها السرعة الشديدة، والتنافس الطاحن، وسيولة المعلومات ووفرته التي بلغت حد التخمة، وغير ذلك من المفردات التي برزت بقوة في بيئة العمل الإعلامي راهناً.

وأمام تعقد الأزمات المختلفة وتساعد تطورها وتنامي مخاطرها المحلية أو العابرة للحدود، أصبح توظيف المعلومات بتقنياتها المتطورة ينطوي على ضرورة ملحة؛ نظراً إلى أهميتها في الوقاية أو التقليل من أي أضرار أو خسائر محتملة من خلال الوقوف

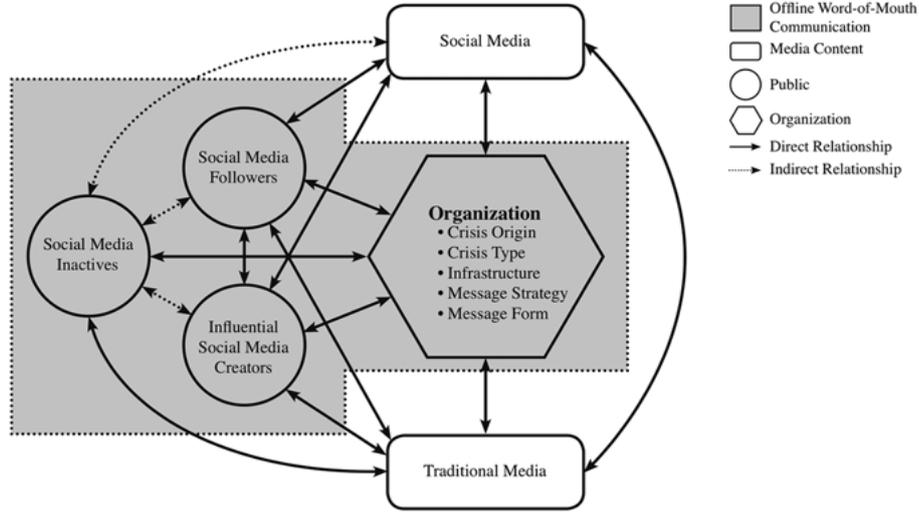
مختلفاً، ودفعنا إلى تغيير عادات واستبدالها بأخرى أكثر ملاءمة لهذا العصر، ومع تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجيات الاتصالية تأتي شبكات التواصل الاجتماعي كوسائل اتصال حديثة تفاعلية فورية متعددة الاستعمالات، إذ يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة، وتمثل اتصالات الأزمة عنصرًا مهمًا في عملية إدارة الأزمات، وتعتمد تلك الاتصالات على استراتيجيات متنوعة ترمي كلُّ منها إلى تفعيل قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمة والحد من آثارها السلبية.

وهذا التطور الكبير لم يستثنِ العلاقات العامة بل كان في صلب اهتمامها -سواء بقصد أو من دون قصد- فبدأت تستجيب لهذه التغيرات وتتفاعل

معها بدرجات متفاوتة حسب الخبرات والإمكانات، كما يواجه بعض ممارسي العلاقات العامة تحديات في استعمال هذه الوسائل، وعلى الرغم من هذه التحديات يحاول بعض ممارسي العلاقات العامة توظيف هذه الوسائل والحضور بشكل مستمر عبر هذه الشبكات بهدف استثمار أفضل إمكاناتها وميزاتها لمواجهة تحديات العصر، كما يمكن لإدارة العلاقات العامة توظيف شبكات التواصل الاجتماعي، والإفادة من مميزاتا بمجالات عدة، منها: إدارة صورة المؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي (بناء الصورة، المحافظة على الصورة، استعادة الصورة) (تصحيح الصورة)<sup>(١٥)</sup>.



شكل (١): رسم توضيحي لإدارة الأزمات<sup>(١٥)</sup>



شكل (٢): نموذج الاتصال المتعلق بالأزمات<sup>(١٦)</sup>

المؤثرون في نشر معلومات الأزمة وإدارتها، مع التأكيد أيضًا على أهمية التفاعلات التي تحدث بين المؤثرين والمتابعين في ضوء تأثيرها على باقي الجماهير<sup>(١٨)</sup>. وقد أوضحت الدراسات العلمية أن الإدارة السيئة للأزمات دائمًا ما تكشف عن غياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها، ولكن في المقابل لن تؤدي الاتصالات الممتازة بمفردها إلى التغلب على الأزمة، فخطة اتصالات الأزمة هي جزء فقط مما يتحتم عمله في الممارسات الجيدة للقائمين بالاتصال في إدارة الأزمات، وأن هناك ضرورة إلى الاهتمام بتوسيع مجال ممارس الاتصال إلى أبعد من الجوانب الفنية للاتصالات إلى الاهتمام بمتغيرات هامة أخرى تساعد على إدارة الأزمة بنجاح وكفاءة<sup>(١٩)</sup>، وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عوامل شكلت قوة دفع

يقدم دور استخدامات الحكومة لوسائل التواصل الاجتماعي في التواصل بشأن المخاطر والأزمات ثلاثة خيارات رئيسية<sup>(١٧)</sup>:

١. تعزيز استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي يقودها المواطنون من خلال مجتمعات التكنولوجيا التطوعية.
٢. تطوير استراتيجيات وسائل الإعلام الاجتماعية التي تقودها الحكومة.

أو:

٣. الجمع بين كلا النهجين.

كما يحدد نموذج إدارة اتصالات الأزمة ثلاث فئات رئيسية للجماهير المتفاعلة مع المنظمة أثناء الأزمة، وهي: (المؤثرون - المتابعون - غير الناشطين)، ويعطي هذا النموذج أهمية كبرى للدور الذي يقوم به



٨- ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام. لذا ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في تغيير طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمات، ووفرت لها عدة مزايا، حيث مكنت المنظمات من بناء علاقات تفاعلية نشطة مع أعضاء مجموعات المصالح عن طريق الاستماع لهم والاستجابة لمتطلباتهم، كما وفرت للمنظمة إمكانية الاطلاع المباشر والفوري على بيانات هؤلاء، واستقبال ردود أفعالهم نحو منتجات المنظمة وأنشطتها، كما تمثل هذه الوسائل قنوات اتصالية قليلة التكلفة يمكن من خلالها أن يتابع أفراد الجمهور ردود أفعال المنظمة / الشركة تجاه الأزمات التي تتعرض لها<sup>(٢١)</sup>.

### عرض أدبيات البحث:

تقسيم مباحث البحث للعرض التحليلي:

قسم الباحث دراسته إلى ثلاثة مباحث، كالاتي:  
المبحث الأول: عرض الدراسات المتعلقة بالقضية البحثية (موضوع البحث) بأسلوب منهجي، إضافة لنتائج الدراسات.

المبحث الثاني: التحليل الكيفي للدراسات (عينة التحليل)، ومناقشة نتائج التحليل بناءً على فئة الموضوعات والقضايا البحثية والأطر النظرية والتصميمات المنهجية.

المبحث الثالث: الرؤية المستقبلية والأجندة البحثية المستخلصة من العرض التحليلي للباحث.

لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال في إدارة الأزمات، وهي على النحو الآتي<sup>(٢٠)</sup>:

١- التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول / المنظمات العامة والخاصة في السنوات الأخيرة.

٢- التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية وغيرها.

٣- إشكاليات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة الإيجابية / السلبية على اتصالات الأزمة.

٤- التأثيرات القوية الناتجة عن التناول المكثف لوسائل الإعلام للأزمات، وما يقابله في بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامي للأزمة، والقصور في الخطاب الإعلامي للمنظمة.

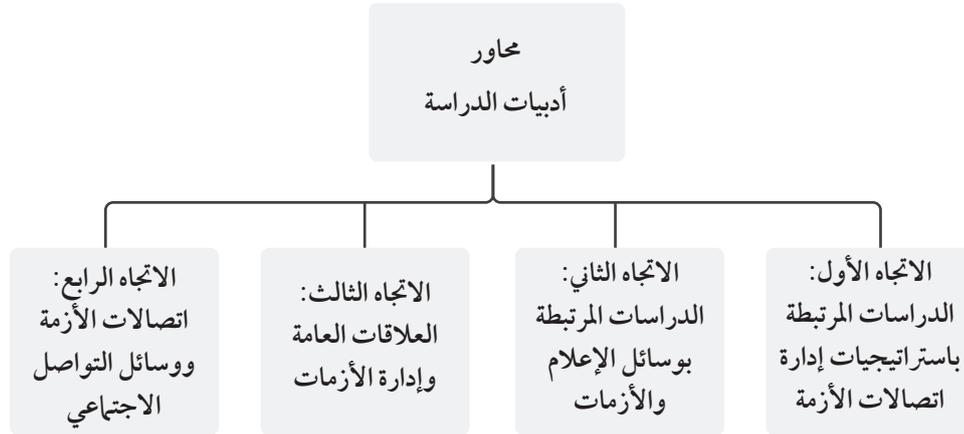
٥- الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية على كفاءة اتصالات الأزمة.

٦- التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها.

٧- نجد بأن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية، وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على استشعار الأزمة وفي توقيت ملائم يمكن المنظمة من التعامل معها بفاعلية.



- ويمكن إيجاز مراحل العرض التحليلي للدراسات، كالآتي:
1. حصر التراث العلمي المرتبط بالاتجاهات الحديثة (العربية والأجنبية) في بحوث اتصالات الأزمة وإدارتها.
  2. مراجعة أدبيات الدراسة (عينة التحليل)؛ لفحص وتفسير نتائجها.
  3. رصد الدراسات التي تحقق أهداف الدراسة الحالية.
  4. تحديد القضية البحثية للدراسات، ومن ثم تصنيفها في اتجاهات ومجاور بحثية.
  5. مناقشة هذه الدراسات (عينة التحليل) بناءً على فئات التحليل التي يستهدفها تقرير العرض التحليلي، وتتضمن، الآتي:
- الموضوعات والقضايا البحثية للدراسات عينه الدراسة.
- الأطر النظرية.
- التصميمات المنهجية للدراسات والبحوث.
- أهم النتائج والإضافات للدراسات.
- الأفكار والرؤى البحثية التي أثارها هذه الدراسات.
- 6) رصد النتائج العامة للبحث، والخروج بمؤشرات أو رؤى مستقبلية.
- أدبيات الدراسة:
- بناءً على ما توصل إليه الباحث من بحوث ودراسات (عربية وأجنبية) في مجال الاتجاهات الحديثة في بحوث اتصالات الأزمة وإدارتها يمكن رصد الاتجاهات الآتية:





وزارة الداخلية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي: استخدام الاتصالات الرسمية أثناء الأزمات الرسمية، وأهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي: الاتصال الهاتفي، واللاسلكي.

وهدفت دراسة فهد الناجي (٢٠١٢م) (٢٥) إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان، وبيّن تحليل بيانات الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة).

ورصدت دراسة السيد السعيد (٢٠١٢) (٢٦)، أنماط الخطاب الاتصالي المستخدمة في مضمون البيانات الصادرة عن المؤسسات -عينة الدراسة- في شأن الأزمات التي حدثت خلال فترة الدراسة، وأكثرها استخدامًا من قبل المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة المصالح والأهداف قد غلبت على نمط الخطاب الاتصالي المستخدم في الأزمات.

فيما تناولت دراسة Robert R. Ulmer (٢٠١٢) (٢٧) زيادة تأثير قيادة الفكر في اتصالات الأزمات، وذلك من خلال منهج علمي إيجابي، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تركز قيادة الفكر المستقبلي على إنتاج واختبار النظريات المعيارية التي توفر توجيهًا واضحًا لمتواصلي الأزمات والمجتمع

الاتجاه الأول: الدراسات المرتبطة باستراتيجيات إدارة اتصالات الأزمة:

اهتمت العديد من الدراسات الإعلامية التي تناولت هذا المجال بالبحث في طبيعة العلاقة بين طبيعة اتصالات الأزمات وكيفية إدارة الشركات والمنظمات لها، ومن بين هذه الدراسات، ما يأتي:

دراسة Yan Jin ٢٠١٠ (٢٢)، وقد تناولت التفكير المنطقي في التواصل أثناء الأزمات: من خلال تساؤل رئيس، كيف تؤثر تقييمات الجمهور للأزمات على مشاعرهم السلبية، وتفضيلات استراتيجية المواجهة، وقبول الاستجابة للأزمات؟ وتوصلت الدراسة إلى أنه تم العثور على تأثيرات متباينة للتقييمات المعرفية على الاستجابات العاطفية السلبية للجمهور، مثل: الغضب والحزن والخوف، بالإضافة إلى استراتيجية المواجهة وتفضيلات الاستجابة للأزمة التنظيمية.

فيما ركزت دراسة Sung-Un Yang, et.al ٢٠١٠ (٢٣) على التفسير الفردي لرسائل الاتصال في الأزمات، كما هدفت إلى فحص أشكال روايات الأزمات التي يمكن أن تعزز مشاركة الجمهور في الاتصال أثناء الأزمات، مثل: الحد من المشاعر السلبية. وتشير البيانات إلى أن الانفتاح على التواصل الحوارية ضروري لخلق وتعزيز مشاركة الجمهور في التواصل أثناء الأزمات، وهو ما يؤدي بدوره إلى تصورات إيجابية لما بعد الأزمة.

وتساءلت دراسة سليمان بن حميدي (٢٠١٠) (٢٤) ما فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

فيما أبرزت دراسة ٢٠١٥ Alessandra

Mazzei And Silvia Ravazzani<sup>(٣١)</sup> استراتيجيات

الاتصال في الأزمات الداخلية لحماية علاقات الثقة:

دراسة عن الشركات الإيطالية، التواصل بشأن

الأزمات باعتباره موضوعًا ساخنًا بعد الأزمة المالية

العالمية، التي بدأت في النصف الثاني من عام ٢٠٠٨،

وتم مسح ٦١ شركة إيطالية داخلية؛ للتعرف على

استراتيجيات الاتصال بالأزمات وخصائص هذا

التواصل في فهم دور التواصل في الحفاظ على علاقات

الثقة مع الموظفين، وأظهرت النتائج أن الشركات

استخدمت بشكل رديء في الداخل التواصل كأداة

استراتيجية لتطوير التزام الموظفين، وتطوير هذا

الالتزام فقد تبنت نهجًا دفاعيًا على نطاق واسع وقد

يقوض أصولها غير الملموسة. وتقدم الدراسة آثارًا

على الممارسة والاقتراحات للبحث في المستقبل.

كما حاولت دراسة تغريد مجدي (٢٠١٥م)<sup>(٣٢)</sup>

استكشاف تأثير نمط الثقافة التنظيمية على عملية

اتصالات إدارة الأزمة، وصياغة الرسائل الاتصالية

بشكل معين في إطار اتصالات الأزمة، وتوصلت

النتائج إلى: ارتفاع نسبة وجود مؤشرات تنذر بوقوع

الأزمات العالمية في قطاع الأعمال العام وفي القطاع

الاستثماري، وعلى الرغم من ذلك تم إهمالها. ومن

أهم هذه المؤشرات كثرة شكاوى العاملين من

سياسة الإدارة العليا، وانخفاض مستوى جودة أداء

العاملين.

حول كيفية التواصل بشكل فعال.

أما دراسة لبيبة عبد النبي (٢٠١٤)<sup>(٣٨)</sup> فهدفت

إلى التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة

في اتصالات الأزمة، وتضمنت هذه الدراسة عدة

نتائج، منها: اعتماد البيانات الصحفية الصادرة

عن نادي القضاة عينة الدراسة خلال فترة الأزمة

على العديد من الاستراتيجيات؛ جاء في مقدمتها:

استراتيجية الإنكار، واستراتيجية الهجوم.

في حين قامت دراسة إدريس لكريني (٢٠١٤)<sup>(٣٩)</sup>

بدراسة دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها:

ضرورة إشراك منظمات المجتمع المدني (منظمات محلية

ودولية حكومية أو غير حكومية) سواء على مستوى

جمع المعلومات أو بلورة وعي وقائي من الأزمات

والمساعدة في تقديم الدعم للمتضررين في حالة

وقوعها، كما أن التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات

الوطنية والدولية (كالمنظمة العالمية للأرصاد الجوية،

ومنظمة الصحة العالمية) على مستوى توفير المعلومات

وتحليلها وتوظيفها في إدارة الأزمات؛ سيمكنان من

تعزيز هذه التقنية وتقليل الأضرار وتجاوز المخاطر.

وهدفت دراسة Magnus Fredriksson

(٢٠١٤)<sup>(٤٠)</sup> إلى توسيع فهم الاتصال أثناء الأزمات

وكيفية أدائه من قبل المنظمات وكيفية تواصلها للحفاظ

على الأسواق، كما وضحت الدراسة كيف تستدعي

الأزمة المالية استخدام الاتصال للحفاظ على القواعد

والأعراف والممارسات التي تحكم الأسواق المالية.





وحاولت دراسة أمنية عبد الرحمن (٢٠١٦) (٣٥) تقييم فاعلية توظيف تكنولوجيا الاتصال التفاعلي في إدارة الأزمات، والتعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المختلفة التي تطبقها المنظمات في إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى عدة مؤشرات، منها: تزايد نسبة الاهتمام بتوظيف عناصر جودة تصميم الموقع الإلكتروني للوزارات (عينة الدراسة)، كما كان هناك اهتمام من قبل المؤسسات بإجراء تقييم مرحلي لاتصالات الأزمة عبر الإنترنت وتحليل التعليقات لقياس ردود الفعل الإيجابية والسلبية.

فيما رصدت دراسة حنان جنيد (٢٠١٧م) (٣٦) اتصال الأزمات خلال العشرين سنة الأخيرة منذ بداية التسعينيات وحتى عام ٢٠١٧م، والتي تعكس دور الاتصال في تناول ومعالجة الأزمات والكوارث بما يسهم في تطوير الوسائل المتبعة في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي والإعلامي؛ في ظل التطور التكنولوجي الهائل في علوم وتقنيات الاتصال الذي شهده العالم خلال السنوات الأخيرة، وإمكانية توظيف هذه التقنيات الحديثة في تناول ومعالجة الأزمة والكوارث التي يشهدها العالم بصورة ملحوظة في الفترة الأخيرة.

كما استهدفت دراسة لبيبة عبد النبي (٢٠١٧) (٣٧)، التعرف على اتجاهات الرأي العام المصري نحو موقف الاتحاد الأوروبي من أزمة اللاجئين السوريين، ورصد المصادر التي اعتمد عليها الرأي العام في الحصول على المعلومات، وقياس صورته الذهنية. وتوصلت الدراسة

وتساءلت دراسة أحمد بوعود (٢٠١٥) (٣٣) عن أزمة الإرهاب؛ حيث إنها تشكل أكبر مظهر من مظاهر أزمة الوعي الإسلامي، فكيف يرتبط الإرهاب بمظاهر أزمة الوعي الإسلامي؟ وهل يعني تجاوز أزمة الوعي الإسلامي تجاوز أزمة الإرهاب؟ هذا ما هدفت إليه هذه الدراسة، وذلك للإسهام في توجيه العقل الإسلامي ومكافحة الإرهاب، وتوصلت الدراسة إلى: أن الجهل بأحكام الشرع عموماً، وبمقاصده خصوصاً باب لسلك طريق الإرهاب، ويبيّن البحث في ثنايا ذلك أن الإسلام دين رحمة يهدف لإقامة علاقات التعارف والتعاون والتكامل مع الآخرين، كما أن القول بجاهلية المجتمع يؤدي إلى الاستعلاء والانعزال عنه وتكفيره؛ ويؤدي إلى إرهاب الناس وتعنيفهم.

بينما جاء اهتمام دراسة ميرهان محسن (٢٠١٦) (٣٤) عن استراتيجيات الاستجابة الاتصالية لإدارة الأزمة التي تطبقها شركات الطيران عند مواجهتها لأزمات ذات طبيعة مختلفة ومتنوعة ما بين أزمات ناجمة عن حوادث طيران، وأزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، وأزمات ناجمة عن قضايا. وركزت الباحثة على الأزمات والكوارث والقضايا المرتبطة بشركات طيران (عربية وعالمية)، وذلك سعياً 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.



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

الحديث عن مفهوم المخاطرة الدائمة.  
فيها سعت دراسة خالد سعاد (٢٠١٨م)<sup>(٤٠)</sup> إلى معرفة الخط الفاصل والتحول من العلاقات العامة الممارسة من طرف الدول محل قيام الربيع العربي إلى علاقات دولية تتدخل فيها الدول الأجنبية. وخلصت الدراسة إلى أن أزمة الربيع العربي من محيطها الداخلي إلى محيطها الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل لا تقتصر فقط على الإدارة الممتازة للأزمة من خلال استراتيجيات تحسين الصورة، وإنما تتعدى ذلك إلى عوامل أخرى تحددها المصالح الجيوستراتيجية.  
بينما تناولت دراسة رمضان إبراهيم (٢٠١٨م)<sup>(٤١)</sup> استراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرية والعربية ودور العلاقات العامة فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت نسبة اعتماد المؤسسة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات بنسبة كبيرة في المقام الأول، وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي من بين الوسائل الاتصالية الحديثة، التي تعتمد عليها المؤسسة وقت الأزمات، يليها الموقع الإلكتروني. كما أشارت عينة الدراسة إلى أن العلاقات العامة نجحت في التصدي للأزمة وتقديم معلومات صحيحة للجمهور عن الأزمة.  
واستهدفت دراسة سلامة محمد وليد (٢٠١٩م)<sup>(٤٢)</sup> التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة

إلى عدة نتائج، من أهمها: ارتفاع نسبة الاعتماد على موقع "فيسبوك" كمصدر للمعلومات في هذه الأزمة، كما جاءت اتجاهات الرأي العام سلبية نحو موقف الاتحاد الأوروبي من هذه الأزمة.

بينما ركزت دراسة سعيد عيمر (٢٠١٨م)<sup>(٣٨)</sup> على إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلامياً بمختلف مراحلها، والتطرق إلى وسائل الاتصال المستخدمة لمواجهة الأزمات المتداولة إعلامياً، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: جاءت درجة الاستعداد الاتصالي للشركة عينة الدراسة لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلامياً كبيرة، في حين لم يتم توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لخدمة أغراض اتصال الأزمات المستهدفة، وافتقدت مخططات الاتصال لتصميم واضح وجلي لأهم الرسائل الواجب تحريكها تجاه الجمهور المستقبل.

كما ركزت دراسة يحيى بن العربي (٢٠١٨م)<sup>(٣٩)</sup> على فهم آليات الاتصال الجديدة في استباق وإدارة الأزمات في زمن الإنترنت، انطلاقاً من البحث في خصائص الشبكات الاجتماعية كظاهرة حديثة في إنتاج علاقات جديدة (العلاقة مع الزمن، العلاقة مع الآخر، العلاقة مع السلطة) تسببت في ظهور اتجاهات جديدة انعكست على ملكية المعرفة التكنولوجية والسيطرة على الموارد وموازين القوة، وأبرزت النتائج بأنه تحول الويب من وسيلة اتصال حول الأزمة إلى مصدر ممكن لإنتاج الأزمة، وهو ما عجل بظهور مفهوم الأزمات بخصائص جديدة، حيث صار



التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؛ حيث تهتم إدارة المؤسسات الحكومية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال، كما أن درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود فاعلية وكفاءة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

بينما استهدفت دراسة حسن نيازي (٢٠٢٠)<sup>(٤٣)</sup> رصد وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بوينج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس ٧٣٧ في الأجواء الأثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة. وأظهرت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة؛ حيث افتقدت بوينج لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية، وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة، مما جعلها تبدو سلبية، وأضر بمصداقيتها.

كما رصدت دراسة حسن نيازي (٢٠٢٠م)<sup>(٤٤)</sup> إدراك المستهلكين السعوديين لأزمات المنتجات المعيبة من خلال قياس إدراكهم للمخاطر وإسنادهم اللوم للشركات ومدى ثقتهم فيها وفي منتجاتها أثناء أزمة منتجها المعيب. وأظهرت النتائج: تأثير شدة الأزمة المدركة في الثقة وإسناد اللوم والمخاطر المدركة، كما تؤثر بشكل ملحوظ في نوايا الشراء.

هدفت دراسة ريم عادل (٢٠٢١م)<sup>(٤٥)</sup> إلى توصيف طبيعة اتصالات إدارة الأزمات (مثلة في اتصالات إدارة القضايا، واتصالات أثناء الأزمات، وتقييم ما بعد الأزمات) في الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر، كما استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين اتصالات إدارة الأزمات في هذه الشركات وثقة العاملين في إدارتها (مستوى هذه الثقة ومجالاتها)، وانعكاسات ذلك على تبنهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها كافة. وكشفت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتصالات إدارة القضايا في الشركات الخاصة العائلية من منظور العاملين بها وثقتهم التنظيمية، وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتصالات إدارة القضايا في الشركات الخاصة العائلية من منظور العاملين بها ومعدل تبنهم لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

فيما قدم إسلام أحمد عثمان (٢٠٢١)<sup>(٤٦)</sup> إطاراً تطبيقياً مستحدثاً يقوم على المزج بين الرؤى الفكرية الفلسفية والظواهر الاجتماعية العالمية؛ وذلك من خلال دراسة مفهوم رأس المال المعلوماتي للمنظمات الدولية من منظورين، إحداهما بنائي يقوم على رصد أبعاد المفهوم وعناصره، والآخر وظيفي يقوم على بحث أهداف وآليات توظيفه في إدارة الأزمات العالمية؛ وأثر هذا التوظيف على مصداقية المنظمات الدولية.

وسعت دراسة (Pamela ٢٠٢١)<sup>(٤٧)</sup> لوصف ثلاثة نماذج عقلية لصنع الوعي بالأزمات في الأنظمة المعقدة، لأنه يمكن أن يستفيد التفكير في أزمة القيادة



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

السعودية ركزت على المرحلة الثانية من مراحل الأزمة والكارثة (حين وقوعها) ومن ثم المرحلة الثالثة (بعد وقوعها)؛ بينما لم تهتم بالشكل المطلوب بالمرحلة الأولى والتي تعد هي الأهم في جميع مراحل الأزمة.

فيها بحثت دراسة Arne F Zillich,et al ٢٠١١<sup>(٥٠)</sup> في طموحات التواصل الاستباقي في الأزمات في مجال النزاعات الدولية استنادًا إلى مفهوم صحافة السلام، كما حققت معظم الدراسات في دور وسائل الإعلام خلال مراحل الذروة من الصراعات وأهملت مرحلتَي ما قبل التصعيد وما بعده، لذلك تميزت الدراسة أربع مراحل محددة من الصراع فيما يتعلق بنظرية قيمة الأخبار، فهي تبين أن الصراعات الدولية تظهر عوامل إخبارية مختلفة في مراحلها الخاصة؛ وأثبتت الدراسة أن الجمع بين البحوث التحليلية للمحتوى والمقابلات شبه المنظمة مثمر من أجل عكس متطلبات التواصل الاستباقي أثناء الأزمات بصورة حاسمة.

بينما سعت دراسة فيصل الحسون (٢٠١٢م)<sup>(٥١)</sup> إلى معرفة وسائل الإعلام التي يعتمد عليها المبحوثون في الحصول على معلومات حول الأزمات الاقتصادية، وتحديد مدى وجود إدارة متخصصة للأزمات، ومن ثم توفر هذه الدراسة آراءً تقويمه لإدارة الأزمات الاقتصادية من خلال معرفة آراء واتجاهات المستثمرين السعوديين.

في حين استهدفت دراسة أحمد فاروق (٢٠١٢م)<sup>(٥٢)</sup> التعرف على الكيفية التي يتم من

من النماذج العقلية كأدوات عملية لمساعدة القادة على أن يصبحوا أكثر انسجامًا معرفيًا مع الفروق الدقيقة في تفكير الأنظمة لبيئة عمل متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة؛ فعندما تكون هناك حاجة إلى قرارات سريعة في بيئات ديناميكية، فإن أنجح القادة وصناع القرار يتمتعون بالبصيرة - مع المرونة المعرفية لإعادة تشكيل النماذج العقلية لتناسب الظروف الجديدة والمتغيرة.

#### الاتجاه الثاني: وسائل الإعلام والأزمات:

الدراسات المرتبطة بدور وسائل الإعلام على الأزمة، حيث لوحظ تركيز عدد كبير من الدراسات التي تناولت هذا الجانب، ومن بين هذه الدراسات ما يأتي:

دراسة ثريا البدوي وآخرون (٢٠١١)<sup>(٥٣)</sup> التي انطلقت من فكرة تبني وتبعية بحوث الاتصال الجماهيري في مصر للنماذج والنظريات والمناهج التي ابتكرت وطبقت في سياق غربي من حيث مفهومهم للأزمة ومعالجة الإعلام لها. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج المهمة، منها: اتفقت الدراسات المصرية مع الأجنبية في التأكيد على أهمية الاتصال وقت الأزمات، كما أثارت عددًا من الدراسات بأن مواجهة الأزمات تكون من مهام العلاقات العامة.

وهدف دراسة نسرين عبد الله (٢٠١١)<sup>(٥٤)</sup> إلى معرفة دور الصحافة السعودية اليومية في التعامل مع الأزمات والكوارث في جميع مراحلها (قبل وأثناء وبعد وقوعها)، وتوصلت الدراسة إلى أن الصحف





والغربية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الإعلامية المصرية بقضية السلامة المهنية لحماية الصحفيين من الأزمات، ووضع تشريع متماسك لضمان وجود نهج لحماية الصحفيين.

وبحثت دراسة نهلة حلمي (٢٠١٣)<sup>(٥٦)</sup> في مدى تأثير القنوات الفضائية الإخبارية على تشكيل اتجاهات الرأي العام المصري نحو تطبيع العلاقات مع إسرائيل، وكيفية معالجة وسائل الإعلام لها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين رغبة الأفراد في التعبير العلني عن آرائهم إزاء قضية تطبيع العلاقات مع إسرائيل.

واهتمت دراسة محمود أحمد وهاجر شعبان (٢٠١٣)<sup>(٥٧)</sup> بتفاهم الخلاف بين أعضاء اللجنة التأسيسية لوضع الدستور المصري، وانسحاب أغلب القوى والتيارات السياسية، وارتباط مواقع التواصل الاجتماعي بهذه الأحداث، ورصد الأزمات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مساهمة الشبكات الاجتماعية في زيادة معرفة النخب المصرية بأزمة الدستور، والتي أكدت أنه كان للشبكات الاجتماعية دور في تجميع وحشد المظاهرات.

وسعت دراسة إبراهيم السعيد (٢٠١٣)<sup>(٥٨)</sup> إلى التعرف على استراتيجية الإعلام الرياضي في معالجة بعض الأزمات الرياضية. واستنتجت الدراسة أن الصحف الحزبية والمستقلة تستخدم استراتيجية الاعتراف بالأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة دون استخدام أي تعميم إعلامي، واستخدمت الصحف القومية في

خلالها توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة الإنترنت في إدارة المنظمة للاتصال أثناء الأزمات التي تواجهها. وتوصلت النتائج إلى توظيف شركة تويوتا للإمكانيات التفاعلية للإنترنت بصورة واضحة عبر موقعها الإلكتروني للتواصل مع العملاء، كما وظفت الشركة الوسائط المتعددة لنقل رسائلها إلى العملاء.

فما قدمت دراسة نرmin عبد الغفار (٢٠١٣)<sup>(٥٩)</sup> تصوراً للمعوقات التي تحول دون تحقيق تقدم علمي في مصر في ضوء نتائج تحليل الخطاب للموضوعات محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن إطار المنفعة هو الأكثر ظهوراً وهو ما يتلاءم مع هدف الصحافة العلمية في ربط العلم بالمجتمع، كما تمثل جوانب الأزمة الخاصة بالعلم التي طرحتها صحيفة الأهرام في ضعف موارد الدولة وعدم قدرتها على الإنفاق، وغياب الإدارة لدى الباحثين في التطوير.

فما تساءلت دراسة سباح الشهاوي (٢٠١٣)<sup>(٥٤)</sup> عن خطاب تعليقات القراء أثناء الأزمات السياسية بالاحترام عند الاختلاف في الرأي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: جاء خطاب تعليقات القراء كمجال للديمقراطية التشاورية؛ حيث تم استخدام التعليقات كأداة للتعبير عن الرأي والتفاعل مع الآخرين.

وهدفت دراسة حنان حسن (٢٠١٣)<sup>(٥٥)</sup> إلى التعرف على مدى الوعي بأهمية اتباع إجراءات السلامة المهنية للإعلاميين في المؤسسات المصرية



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

مرحلة أثناء الأزمة استراتيجية تصعيد الأزمة.

بينما تناول وجدي حلمي (٢٠١٣م)<sup>(٥٩)</sup> دور

وسائل الإعلام الحديثة في التوعية ومواجهة الأزمات

الأمنية. وقدم الباحث عدة توصيات مهمة، منها:

إنشاء مركز متخصص للإنتاج الإعلامي الأمني

لخلق وإيجاد وعي أمني عميق، وإنشاء قناة إعلامية

أمنية عربية متخصصة في الإعلام الأمني، وإمكانية

توظيف قناتي القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة

في الاستدلال الأمني، وكذا الالتزام بميثاق الشرف

الإعلامي العربي لحماية الفكر العربي والهوية العربية.

في حين جاءت دراسة سيد نصر الدين (٢٠١٤)

<sup>(٦٠)</sup> للتعرف على الدور الإعلامي في مواجهة الأزمات

ومتطلبات الإعلام للحد من الآثار السلبية للأزمات،

وتوضيح الأساليب التي يلجأ إليها الإعلام في إدارة

الأزمات والحد من آثارها والمقومات التي تحول

دون نجاح الأساليب الإعلامية لمواجهة الأزمات،

وتوضيح الخطط الإعلامية التي تم إعدادها لمواجهة

الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

الإعلام له دور مهم في التقليل من حدة الأزمات

عن طريق تزويد الجماهير بالحقائق والتقليل من

انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول أي أزمة من

خلال تخصيص متحدث رسمي لديه الخبرة والكفاءة

لإعطاء التصريحات حول الأزمات.

وركزت دراسة هاني صلاح (٢٠١٤)<sup>(٦١)</sup> على

دعائم ومتطلبات الإعلام في مواجهة وإدارة الأزمات

والحد من آثارها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على

العلاقة بين أداء وسائل الإعلام ودرجة العمق في

التوعية الأمنية ومن ثم آلية إدارة الأزمات في مجال

صناعة الفنادق. وتوصلت إلى عدة نتائج: أنه في حالة

حدوث الأزمات في مجال صناعة الفنادق فإنه يجب

على المنشآت الفندقية عدم التخلص من العمالة؛ نظرًا

لأن ذلك سيؤدي بصورة قاطعة إلى مشاكل اجتماعية

على درجة عالية من الخطورة، فضلًا عن عدم المضاربة

بالأسعار إلى حد التدني.

أما دراسة دعاء محمد (٢٠١٤)<sup>(٦٢)</sup> فجاءت

للتعرف على وسائل الإعلام الإلكتروني ومدى

تأثيرها على الأزمات؛ حيث يمكن أن يؤدي الإعلام

الإلكتروني الدور الأكبر أثناء الأزمات - سواء كان

هذا الدور إيجابيًا أو سلبيًا - من تهويل وتفاقم للأزمات

أو التخفيف من حدتها والتقليل من آثارها السلبية من

خلال قدرته على تغيير اتجاهات الرأي العام أثناء

الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن

للإعلام دورًا بارزًا سلبيًا وإيجابيًا على تفاعلات الأزمة؛

لذلك يجب على إدارة الأزمة التعامل بحذر مع وسائله

المختلفة، ولا بد إزاء ذلك من تعيين متحدث رسمي

على قدر من الكفاءة والتأهيل والقدرة بحيث يتولى

كافة التصريحات الرسمية عن الأزمة.

وسلطت دراسة حسين قادري و مختار جلولي

(٢٠١٥)<sup>(٦٣)</sup> الضوء على أداء الصحافة الجزائرية

الخاصة ومدى فعاليتها في إدارة الأزمات الداخلية،

وكيف أدارت الصحافة الجزائرية الخاصة هذه

الأزمات التي واجهتها. وتوصلت الدراسة إلى أن



الداخلية التي واجهته على اختلاف أنواعها، لكن هذا الحضور كان في بعض جوانبه إيجابياً، وفي بعضه الآخر سلبي.

بينما كشفت دراسة Patashnick<sup>(٦٦)</sup> ٢٠١٦ Matthew J. عن أداء وسائل الإعلام الاجتماعية كممارسة للاتصال بالأزمات في ثلاث جامعات مختارة، كان السؤال المتعلق بالبحث في هذه الدراسة هو: أما تقنيات وسائل الإعلام الاجتماعية التي يتم اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها في إدارة الأزمات في هذه الجامعات (عينة الدراسة)؟، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توثيق الممارسات المؤسسية التي تسهم في نجاح تكامل الاتصال بوسائل التواصل الاجتماعي خلال حالات الأزمات في الحرم الجامعي.

بينما تناولت دراسة منى الحديدي (٢٠١٨)<sup>(٦٧)</sup> الإعلام ومواجهة الأزمات، من خلال: أهمية الإعلام أثناء الأزمات، والتأثيرات السياسية للإعلام في أوقات الأزمات، ومصداقية وسائل الإعلام أثناء الأزمة. وخرجت الدراسة بمجموعة من القواعد لمواجهة الأزمات، منها: استخدام أساليب البحث العلمي، واستطلاع الرأي لتحديد أسلوب المواجهة، والتعامل مع وسائل الإعلام كشريك وليس كعدو.

فيما قدمت هويدا مصطفى (٢٠١٨)<sup>(٦٨)</sup> تأصيلًا نظريًا لعلاقة الإعلام بالأزمات من خلال طرح مجموعة من المحاور التي تسهم في توضيح مراحل

أداء الصحافة الجزائرية الخاصة هو أداء باهت تنقصه الاحترافية والمهنية، خصوصًا في الأحداث والأزمات الداخلية التي تعرفها الجزائر.

فيما بحثت دراسة شريف اللبان و أحمد علي (٢٠١٥)<sup>(٦٤)</sup> في مراحل تناول الإعلام للأزمة بصفة عامة والأزمة السورية بصفة خاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سيناريوهين مختلفين لما سيكون عليه الإعلام السوري على المدى القريب، أو البعيد، هما: الأول: السيناريو المشائم الناجم عن استمرار الأزمة وتساعد تداعياتها السلبية سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا، الثاني: السيناريو المتفائل والقائم على نجاح الجهود المحلية والدولية في التوصل إلى حل سياسي للأزمة، يلي طموحات الشعب السوري، ويفتح الباب أمام بناء سوريا الديمقراطية الجديدة.

بينما تناولت دراسة حسين قدري (٢٠١٥)<sup>(٦٥)</sup> معالجة الصحافة الجزائرية الخاصة للأزمات الداخلية: أزمة غرداية أنموذجًا، أهمية وسائل الإعلام والاتصال في أوقات الأزمات التي تصيب المجتمعات، فتشكل إحدى أهم المصادر التي يعتمد عليها الجمهور في استقاء المعلومات والأخبار المرتبطة بهذه الأحداث، وذلك من خلال قيامها بدورين مختلفين، الأول: إيجابي ويكون بضمان تغطية كاملة ومتوازنة للأزمة. أما الدور الثاني: فهو سلبي ويتجلى في تشويه الحقائق وتقديم معالجة ناقصة للحدث بعيدة عن الموضوعية والمصداقية، وقد كان الإعلام الجزائري دومًا حاضرًا في مختلف الأزمات



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

التنظيمية، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم القليل من التحقيق في كيفية قياس وتقييم استجابة الجمهور على وسائل التواصل الاجتماعي، وتسعى دراسة الحالة هذه إلى فهم دور الإدراك العام عبر الإنترنت بشكل أفضل في الأزمات، وكيفية تعطل وسائل التواصل الاجتماعي لاستراتيجيات الاتصال الخاصة بالأزمات. وأبرزت نتائج الدراسة تأثير وسائل الإعلام الاجتماعية في التواصل مع الأزمات؛ مما يتطلب حدوث تحول في الاتصال بالأزمات للتفاعل بشكل أكثر فعالية مع الجمهور العام عبر الإنترنت.

فيما تناولت دراسة لامية طاله وجميلة قادم (٢٠١٨م) دور وأهمية وسائل الإعلام الجاد في معالجة الأزمة، وتناولها بصفة موضوعية مع الأخذ بعين الاعتبار أبعادها المختلفة؛ سعياً للقضاء على الأزمة ومحاولة تجاوزها في أسرع وقت ممكن.

بينما اهتمت دراسة نوري علي بلحاج (٢٠١٨) بدراسة دور الإعلام الرسمي في مواجهة الأزمات، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة الاهتمام بوسائل الإعلام الرسمية من قبل السلطات في ليبيا، مع ضرورة التخطيط المسبق لتعامل وسائل الإعلام الرسمي مع الأزمات؛ من خلال تجهيز كوادر إعلامية متخصصة مع العمل على تنفيذ الأخبار المضادة للوطن ونشر المعلومات السليمة والبيانات والأرقام الصحيحة.

في حين حددت يسرا حسني (٢٠١٩) (٧٥) مشكلة دراستها في التعرف على الفرص التي يقدمها

الأزمة ودور الإعلام في كل مرحلة من مراحلها، وتوصلت الدراسة إلى تقديم رؤية تدفع نحو التعامل بشكل أفضل مع الأزمات.

فيما تناولت داليا عثمان (٢٠١٨) (٦٩) الإعلام وإدارة الأزمات من خلال عدة محاور مهمة لتتوصل إلى إعداد ميثاق شرف إعلامي أمني لمواجهة الإرهاب يحتوي على عدة مبادئ مهمة، منها: تأصيل الإحساس بالمسؤولية الإعلامية، وعدم إذاعة الصور الإعلامية التي تروج للعنف والإرهاب، والالتزام الأخلاقي بتجنب بث ونشر كل ما من شأنه أن يثير الانقسامات السياسية والطائفية في المجتمع.

وهدفت دراسة سعيد عبد الرازق (٢٠١٨) (٧٠) إلى معرفة دور وسائل الإعلام في معادلة إدارة وصناعة الأزمات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن وسائل الإعلام تؤدي دوراً كبيراً في إدارة الأزمات في مختلف مراحلها بفضل التنفيذ بخطة إعلامية واضحة ومحددة في مراحل الأزمة المختلفة.

وحاولت ثريا البدوي (٢٠١٨) (٧١) التعرف على كيفية تناول مفاهيم الأزمة ومعالجتها اتصالياً وإعلامياً على المستويين الفكري والمنهجي في الدراسات الأمريكية. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة مديري الأزمات بالمنظمات للتغطية الخبرية الصحيحة للأزمات، وبناء علاقات طيبة مع وسائل الإعلام لمنع تحيزها.

فيما وضحت دراسة Kendall, Megan (٧٢) ٢٠١٨ تقييم تأثير الإعلام الاجتماعي في الأزمات





نهج التحليل المرئي للمعلومات بالإعلام الجديد في التحكم في الأزمات السياسية لصانعي القرار السياسي، وخرجت الباحثة بمجموعة من النتائج، منها: يقدم نهج التحليل المرئي للمعلومات فرصاً غير مسبوقه لصانع القرار السياسي في إدارته لمنصات الإعلام الجديد خلال الأزمة تتمثل في: الرصد الدائم لمحتوى الرسائل والتنبؤ بتطورات الأزمة، التعرف على الكلمات والمصطلحات الأكثر تأثيراً التي تكون الأنسب أن يصيغ بها رسائله الإعلامية، والأخرى التي ينبغي الابتعاد عنها، وكذلك تمييز أي الموضوعات الأكثر أولوية في التعاطي الاتصالي مع الأزمة.

واستهدفت دراسة إيمان عصام (٢٠٢٠م)<sup>(٧٦)</sup> تحديد وسائل الإعلام التي يعتمد عليها الجمهور المصري في متابعة مستجدات انتشار كوفيد ١٩، ورصد وتوصيف التأثيرات المعرفية والوجدانية والسلوكية الناتجة عن هذا الاعتماد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تنوعت المصادر التي اعتمد عليها الباحثون في متابعة مستجدات انتشار وباء كورونا، كما وجدت علاقة ارتباطية بين الاعتماد على وسائل الإعلام والثقة في تلك الوسائل.

وحاولت دراسة سالي ماهر (٢٠٢٠م)<sup>(٧٧)</sup> المقارنة بين الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام التقليدية والجديدة في توعية الجمهور المصري بالأزمات والكوارث الطبيعية، وأظهرت النتائج أن التليفزيون هو أكثر وسائل الإعلام التقليدية التي يلجأ إليها الجمهور أوقات الأزمات، أما وسائل الإعلام الجديدة

فجاءت مواقع التواصل الاجتماعي في المقدمة. في حين هدفت دراسة هبة محمد (٢٠٢٠م)<sup>(٧٨)</sup> لدراسة أهم الأطر وأساليب التأطر للأزمة الخليجية، في إطار نموذج المحاججة اللغوية للنصوص الإخبارية، من أجل تحديد علاقة آليات التأطر والمحاججة بالأيديولوجية السياسية، وظهورها في تغطية أخبار الصراعات والأزمات السياسية وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة الاهتمام بنموذج المحاججة، بجانب أساليب التأطر وتحليل الخطاب الصحفي في تناول ومعالجة الأزمات السياسية، حيث يمكن النظر إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار الدور القوي والفاعل الذي تؤديه الكلمة والمعنى، من خلال المؤثرات اللفظية والأساليب الإقناعية في تقديم الحجج والبراهن، من أجل إقناع عقل الجمهور بوجهة النظر إلى تبناها الوسيلة، وخاصةً إذا اتصل الموضوع بقضايا تشكل تهديداً على أمن وسلامة الدول، كقضايا التطرف والإرهاب.

بينما حاولت دراسة جورج لطيف (٢٠٢١م)<sup>(٧٩)</sup> التعرف على فعالية استخدام تقنيات الوسائط المتعددة في تجربة التعليم عن بعد وقت الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات مهمة، منها: أن تكون الوسيلة الاتصالية الفعالة معتمدة على القدرة التي تستخدمها الوسيلة، وكذلك إلزام كافة الجامعات والمعاهد باستخدام منصة تعليمية تناسب طبيعة الدراسة داخل المؤسسة التعليمية.



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

مؤسسة الأهرام أنشطتها ومهامها دون تخطيط، فضلاً عن غياب وجود إنشاء وحدة مستقلة لإدارة الأزمات بالمؤسسة والتي من شأنها رسم سيناريوهات إدارة الأزمات المحتملة والتصدي لها حال وقوعها.

واستهدفت دراسة An\_safie and Verolin (٢٠١٢)<sup>(٨٣)</sup> رصد أثر كل من متغيري درجة شدة الأزمة، وكيفية إعداد رسائلها الاتصالية على كفاءة وفاعلية تطبيق استراتيجيات الاستجابة للأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسات كمتغيرين أساسيين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: الاعتماد على استراتيجية التطابق أو عدم التطابق مع نوع الأزمة في حالة الأزمات منخفضة الخطورة أو التي بحاجة إلى توظيف رسائل اتصالية مرتكزة على الاستمالات العاطفية، لأنه يعد مسألة نسبية مرنة.

ووضحت دراسة سلوى فتحي (٢٠١٢)<sup>(٨٤)</sup> الدور المهم الذي تقوم به إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي بالإضافة إلى توضيح دور بحوث التسويق في تفعيل إدارة الأزمات، ومن ثم دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، وتحديد أوجه الاختلاف في آراء واتجاهات القائمين على القطاع السياحي حول دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي. وتوصلت الدراسة إلى: غياب المفهوم الحقيقي لدور إدارة الأزمات في التصدي للأزمات التي تواجه القطاع السياحي، وأهمية هذا الدور في دعم الاستراتيجية التسويقية.

وسعت دراسة سحر مصطفى (٢٠٢١م)<sup>(٨٥)</sup> للتعرف على المجالات الموضوعية لبحوث الصحافة وإدارة الأزمات، والأطر النظرية والمنهجية التي استعانت بها، وذلك على مستوى الدراسات الأجنبية والعربية، بالإضافة إلى محاولة تقديم رؤية مستقبلية واقتراح أجندة بحثية تسهم في تطوير مجال بحوث الصحافة وإدارة الأزمات. وأشارت النتائج: إلى قصور في التغطية الصحفية للأزمات؛ حيث ابتعدت المعالجة الصحفية إلى حد كبير عن الأخلاقيات ومعايير الممارسة المهنية، كعدم مراعاة الدقة والموضوعية والشمول والتكامل والإسناد المتوازن وافتقارها لتنوع المصادر.

فيما سعت دراسة حمدي سيد (٢٠٢١م)<sup>(٨٦)</sup> للتعرف على كيفية الإدارة الاتصالية للأزمات التي تواجه المؤسسة الحكومية الخدمية المتمثلة في وزارة البترول، وطريقة تعاملها قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمة، وقياس مدى نجاحها في إدارتها، ومدى اعتماد جمهور العملاء على تلك المؤسسات في الحصول على المعلومات ومدى تشكيل اتجاهاتهم.

الاتجاه الثالث: العلاقات العامة وإدارة الأزمات: وُجد عددًا من الدراسات التي تناولت العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ومن بين هذه الدراسات ما يأتي: دراسة نسرین هنداوي (٢٠١٠)<sup>(٨٧)</sup> التي استهدفت التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على مؤسسة الأهرام الصحفية، وأشارت الدراسة إلى: تمارس العلاقات العامة في



(٢٠١٣)<sup>(٨٨)</sup> بتقييم دور نقابة الصحفيين كمرجعية أخلاقية ومهنية مع تزايد معدلات المخالفات الصحفية، وما نتج عنها من مخالفات وجرائم مهنية انعكست بالسلب على المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن أزمة الصحافة أفرزت صراعات اجتماعية وتدنيًا أخلاقيًا وتصادمًا وعنفًا... وهي نتاج تصاعد حملات الكراهية التي تعبر عن العجز الواضح عن تفهم الأدوار الاجتماعية للصحافة - المهنة والرسالة - والتي تفرض مسؤوليات عديدة على الصحفي تجاه المجتمع.

وهدفت دراسة محمد الباز (٢٠١٣)<sup>(٨٩)</sup> في التعرف على تكتيكات صياغة الرسائل النصية الإخبارية القصيرة بما يسهم في إحداث درجة من الموامة بين الوظائف المهنية لهذه الرسائل، ولتحقيق الموامة المهنية لا بد من الموامة بين القيم المهنية للخبر وتحقيق السرعة في بثه، وكذلك الموامة بين ظهور خدمات الأخبار النصية القصيرة، وأخيرًا الموامة بين حجم الحدث والتوصيقات التي يضعها الخبر له.

في حين سعت دراسة باكينام حسن (٢٠١٣)<sup>(٩٠)</sup> إلى توصيف وتحليل الملامح العامة لسياسات تحرير صحف التيار الإسلامي من قضايا الديمقراطية وتطبيقها في المجتمع المصري خاصة والمجتمعات العربية عامة، وخلصت نتائج الدراسة إلى: تشابه توظيف الخطاب الصحفي للصحف عينة الدراسة لإطار الخبرات الشخصية، وكذلك تشابه القوى الفاعلة في صحف الدراسة.

وهدفت دراسة نهى حلمي (٢٠١٢)<sup>(٩٥)</sup> إلى تحديد أثر الأزمة المالية العالمية في قطاع السياحة في مصر والعالم، وتشخيص السياسات التسعيرية لدى شركات السياحة في الأوقات العادية، بالإضافة إلى تقييم سياسات التسعير داخل شركات السياحة، وأخيرًا التعرف على بعض الإجراءات التي اتخذها جهاز السياحة الرسمي للتصدي لهذه الأزمة، وقد توصلت الدراسة إلى: أنه ما زالت معظم شركات السياحة لا تمتلك ثقافة الإعداد لمواجهة الأزمات وإنما يتركون الموقف لوقت حدوث الأزمة.

واستهدفت دراسة غادة البياني (٢٠١٣)<sup>(٩٦)</sup> التعرف على أطر معالجة الأزمات المجتمعية الراهنة في خطابات الصحف الحزبية والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: غياب أبعاد معينة في الأطر المستخدمة بهدف تدعيم توجه معين تسعى المؤسسة الإعلامية لإبرازه، كما بينت النتائج هيمنة النتائج والأطر الوجدانية على الأطروحات الخاضعة للتحليل.

وحللت دراسة رجاء الغمراوي (٢٠١٣)<sup>(٩٧)</sup> رأي النخب في إدارة أزمة الدستور من خلال القنوات الفضائية. وأوصت الدراسة بأنه: يجب أن تلتزم القنوات الإعلامية بعدم الخلط بين الخبر والرأي في تغطية الأحداث، وإعطاء الفرصة الكافية لتغطية الأزمات، وفتح المجال لجميع الاتجاهات دون تدخل من إدارة القناة في توجيه الحديث.

بينما اهتمت دراسة محمد إبراهيم بسيوني



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

امتلاك العاملين الخبرة الكافية في كيفية مواجهة الأزمات والتعامل معها.

أما دراسة خالد فهمي (٢٠١٥)<sup>(٩٤)</sup> فجاءت للتعرف على الدور الذي قامت به العلاقات العامة بجهاز الشرطة لإدارة الأزمات التي تعرض لها الجهاز نفسه بعد أحداث الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١، والكشف عن القرارات التي اتخذت في المواقف الأزمومية والتي من شأنها أن تحد من تكرار تلك المواقف فيها بعد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: تتوافر درجة عالية من الثقة في جهاز الشرطة من قبل الجمهور الداخلي في قدرة الجهاز نفسه على مواجهة الأزمات التي يتعرض لها، وكذلك قيام العلاقات العامة بعمل بحوث وفي مقدمتها البحوث التي تستهدف التعرف على الصورة الذهنية لدى فئات الجماهير.

وهدفت دراسة محمد علي (٢٠١٦)<sup>(٩٥)</sup> إلى تحديد دور المكاتب الخارجية لوزارة السياحة في التنشيط السياحي أثناء الأزمات من خلال تقييم الدور الحالي للمكاتب الخارجية والتعرف على المعوقات التي تقف أمام المكاتب الخارجية لتنشيط السياحة، وأشارت الدراسة إلى: الأهمية القصوى للمكاتب الخارجية في التنشيط السياحي في وقت الأزمات؛ فهي النافذة التي تطل منها الدولة على السوق الخارجي.

وسعت دراسة هدير فريد (٢٠١٦)<sup>(٩٦)</sup> إلى وصف نمط الصورة الذهنية التي تكونت عن جهاز الشرطة المصري لدى الجمهور المصري عقب أحداث

هدفت دراسة غادة أشرف (٢٠١٤)<sup>(٩١)</sup> إلى استشراف مستقبل المتحدث الرسمي في مصر من خلال تكوين نسق معرفي كامل عنه، ومدى مساهمته في إدارة الأزمات الداخلية في مصر في تلك الفترة، مع بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المتحدث الرسمي بالتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، وإبراز دور المتحدث الرسمي في إدارة الأزمات وكيف يمكنه مواجهتها.

فيما طبقت دراسة Jung-Yoon Yum and Se-Hoon Jeong (٢٠١٤)<sup>(٩٢)</sup> ثلاثة نماذج لفحص استجابات الجمهور لأزمات الشركات، وباستخدام نموذج التباين الخاص بكيلي، ونظرية اتصالات الأزمات الظرفية لكومبس، تُظهر الدراسة أن معلومات التمايز لها تأثيرات قوية، وأن معلومات الاتساق لها بعض التأثيرات، وأن معلومات الإجماع ليس لها أي تأثير على إسناد مسؤولية الشركات، ونوايا الشراء، والآراء العقابية. بناءً على نموذج وينر، وجدت هذه الدراسة أن إسناد مسؤولية الشركات ينتج عنه آراء عقابية تسترشد بالدوافع الجزائية بدلاً من الدوافع النفعية.

فيما هدفت دراسة أحمد راضي (٢٠١٤)<sup>(٩٣)</sup> إلى التعرف على دور العلاقات العامة في وزارة النفط العراقية في معالجة أزمة الخدمات؛ باعتبارها من المؤسسات الخدمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة كانت قليلة بالنسبة للعاملين وهذا يعني عدم





وتناول علي حامد (٢٠١٨) (٩٩) دور الاتصالات المؤسسية في إدارة الأزمات من خلال تبنيها للفكر الوقائي، وبناءً على ما توصل إليه البحث أورد الباحث بعض المقترحات، منها: نشر الوعي بضرورة تبني المؤسسات المعاصرة للفكر الوقائي، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة متعلقة بكل أنشطة المؤسسة.

وبحثت دراسة فرج احميدة و انتصار أبو بكر (٢٠١٨) (١٠٠) في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والمؤسسات التعليمية العليا بالدولة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتماماً بوضع خطة عمل للأزمات التي تواجه الجامعة، ولكن وضع هذه الخطط بحسب أهمية الأزمة، كما رصد البحث أنه لا توجد خطط للأزمات والمعالجة الفورية، وإنما تتجهز الإدارة الاتصالية بمجرد حدوث الأزمة.

ورصدت دراسة السيد عبد الرحمن (٢٠١٩) (١٠١) الدراسات الإعلامية العربية في مجال الأزمات وتوصيفها وتحليلها من المستوى الثاني، من خلال تحليل الجوانب الموضوعية والمنهجية والأطر النظرية، وأظهرت الدراسة أن منهج المسح هو الغالب في الدراسات، وأن أداة الاستبيان هي الأبرز في الأدوات. فيها هدفت دراسة خديجة حماد (٢٠١٩) (١٠٢) إلى التعرف على استراتيجيات وكالات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات التجارية، وذلك بالوقوف على أبرز أشكال الأزمات وأكثر الاستراتيجيات فاعلية في حلها، وأوصت الباحثة

٢٥ يناير ٢٠١١، وما نتج عنها من اضطرابات مجتمعية واسعة النطاق. وأشارت الدرّاسة إلى مؤشرات بحثية مهمة، منها: رصد ما اعتمدت عليه وزارة الداخلية ممثلة في العلاقات العامة والاستراتيجيات لمواجهة أزمة الصورة التي تعرض لها جهاز الشرطة عقب أحداث ٢٥ يناير ٢٠١١، وأثر تلك الاستراتيجيات على نمط الصورة.

في حين سعت دراسة شيماء اللقمانى (٢٠١٨) (٩٧) في التعرف على أساليب استخدام إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام الإلكترونية وقت الأزمات بالمؤسسات الخاصّة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: اتفقت الغالبية من ممارسي العلاقات العامة على أن معدل استخدام المؤسسة لوسائل الإعلام الإلكترونية جاء في الترتيب الأول بشكل وقتي (فترة الأزمات والأنشطة المتعلقة بظروف خاصة)، ومن الملاحظ أنها نسبة عالية؛ مما يؤكد على أهميتها وقت الأزمات.

ورصدت دراسة لينا عصفور (٢٠١٨) (٩٨) الأساليب الاتصالية الحديثة التي استخدمت لمواجهة الأزمات بمؤسسة مصر للطيران، والتعرف على مفهوم إدارة الأزمة، ووسائل مواجهتها، ودور الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة في إدارتها، وأشارت نتائج الدراسة: إلى أنه توفرت عناصر البحث، وسهولة الاستخدام على موقع فيسبوك، بينما توفرت نفس العناصر على موقع تويتر، واتسمت مواقع الدراسة الخاصة بمؤسسة مصر للطيران على شبكات التواصل الاجتماعي بالتفاعل.



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

ثقلته، وبعد التعافي من الأزمة بإعادة الثقة في إدارة المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، وتصحيح ما صدر من خطأ قد أدى إلى تشويه صورة المنظمة وسمعتها.

كما حاولت دراسة مقيدش إيمان (٢٠٢٠)<sup>(١٠٥)</sup> للتعرف على أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة تعتبر مفتاح النجاح للتعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها باستخدام الوسائل العلمية والمنهجية لتحسين صورة المؤسسات على المدى البعيد.

فيها هدفت دراسة محمد حسني (٢٠٢٠)<sup>(١٠٦)</sup> إلى التعرف على المضامين والأطروحات المقدمة عبر صفحتي الأزهر الشريف، وفرنسا ٢٤، في إدارة أزمة الإساءة للنبي محمد (صلى الله عليه وسلم)، والتعرف على الجوانب الدينية والدولية التي ركزت عليها الصفحتان، وأظهرت النتائج: استياء الإمام الأكبر «شيخ الأزهر» ودعوته لمقاضاة جريدة «شارل ابدو» دولياً بسبب هذه الرسوم المسيئة للنبي (صلى الله عليه وسلم)، وإصدار قانون دولي يجرم التعرض للنبي (صلى الله عليه وسلم) والمسلمين بشكل عام، كما أشارت التحليلات إلى رجوع فرنسا عن موقفها المعلن ضد الإسلام كما أوضح الرئيس الفرنسي «ماكرون» في تصريحاته وخطاباته الأخيرة.

فيما تناولت دراسة شياء سالم (٢٠٢٠)<sup>(١٠٧)</sup> نماذج من البحوث العربية والأجنبية في مجال إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، وذلك بهدف رصد

بضرورة التعاون من قبل الشركات التجارية في إعطاء فريق إدارة الأزمات بوكالات العلاقات العامة كافة المعلومات التي تسهم في تعزيز دورهم ومساندتهم في مواجهة أزمات المؤسسات التجارية.

وسعت دراسة أماني محمد (٢٠١٩)<sup>(١٠٣)</sup> إلى التعرف على تقييم النخبة لدور المتحدث الرسمي بالمؤسسات الحكومية في إدارة الأزمات، والكشف عن اتجاهات النخبة نحو أداء المتحدثين الرسميين في المؤسسات الحكومية في إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: ارتفاع معدل حرص الباحثين على متابعة تصريحات وبيانات المتحدثين الرسميين أثناء الأزمات، كما توصلت إلى أهم الوظائف التي ينبغي أن يقوم بها المتحدثون الرسميون لتكوين صورة إيجابية عن المؤسسات الحكومية، ومنها: دعم علاقات المؤسسة بوسائل الإعلام، إدارة اتصالات الأزمة، ومجابهة الشائعات التي تواجه المؤسسة.

أما دراسة إبراهيم أحمد (٢٠٢٠)<sup>(١٠٤)</sup> فقد سلطت الضوء على الدور الحيوي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة (مراحل الأزمة)، وتوصلت الدراسة إلى: أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة هو البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي والخارجي وحلها، وبناء صورة وسمعة إيجابية للمنظمة، أما دورها أثناء الأزمة فهو الإعلان عن وقوع الأزمة، وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والدقيقة لتحذيره وتوجيهه وتعليمه كيفية التعامل مع الأحداث لكسب





التطورات العلمية والنتائج القيمة في هذا المجال، والتعرف على المناهج والأطر النظرية والمعرفية التي تم الاعتماد عليها، في محاولة لتقديم إضافة علمية ورؤية مستقبلية لتطوير البحوث في هذا المجال. وقد اقترحت الباحثة رؤية لتطوير البحوث العربية في هذا المجال على مستوى أجندة القضايا البحثية، والأطر النظرية، والمناهج والأدوات البحثية.

**الاتجاه الرابع: اتصالات الأزمة ووسائل التواصل الاجتماعي:**

وجد الباحث دراسات تناولت اتصالات الأزمة ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث مواكبة هذه الوسائل في إمكانية الاتصال والحل السريع للأزمة، ومن هذه الدراسات نجد الآتي:

اقترحت دراسة Kristina Lindholm And Eva-Karin Olsson<sup>(١٠٨)</sup> اتصالات الأزمة كلعبة متعددة المستويات: دبلوماسية الرسوم الكاريكاتورية للنبي محمد (صلى الله عليه وسلم) من منظور الأزمة، إن أزمة الرسوم الكاريكاتورية التي استهدفت سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) في عام ٢٠٠٥، تقدم لنا مثالاً واضحاً للكيفية التي أدت إليها الأزمات في هذه الحالة، لذا نجد السفر عبر الحدود الجغرافية من صحيفة وطنية إلى أزمة دبلوماسية عامة كاملة على المستوى الدولي؛ لذا اقترحت هذه الأطروحة دراسة التواصل بشأن الأزمات استناداً إلى الكيفية التي يؤثر بها تأطير الجهات الفاعلة على المفاهيم والتصورات وأصحاب المصلحة

واستراتيجيات الاتصال.

وقدمت دراسة Kristina Lindholm and Eva-Karin Olsson<sup>(١٠٩)</sup> أزمة الرسوم الكاريكاتورية للنبي محمد (صلى الله عليه وسلم) في عام ٢٠٠٥ مثالاً توضيحياً لكيفية انتقال الأزمات عبر الحدود الجغرافية، من صحيفة وطنية إلى أزمة دبلوماسية عامة كاملة على المستوى الدولي من منظور إدارة الأزمات، لذا فإن الطبيعة متعددة المستويات للأزمة تشكل تحدياً لنظريات اتصالات الأزمات، تقترح هذه المقالة: إطار عمل لفحص التواصل في الأزمات بناءً على كيفية تأثير تأطير الجهات الفاعلة على تصورات الساعات وأصحاب المصلحة واستراتيجيات الاتصال. فيما اختبرت دراسة Yan Jin, et al<sup>(١١٠)</sup> المكونات الأساسية للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، وتشير النتائج إلى الدور الرئيس للأصل المتسبب في الأزمات في التأثير على شكل المعلومات المفضلة لدى الجمهور (وسائل الإعلام الاجتماعية، أو وسائل الإعلام التقليدية، أو التواصل الشفهي)، وبين المنظمات التي تمر بأزمة أو طرف ثالث؛ مما يؤثر على الكيفية التي يتوقع بها الجمهور.

فيما سلطت دراسة Cécile Wendling et al<sup>(١١١)</sup> الضوء على المشهد المتغير للاتصالات المتعلقة بشأن المخاطر والأزمات، وعلى وجه الخصوص كيف يمكن أن تكون وسائل التواصل الاجتماعي أداة مفيدة، ولكنها أيضاً تخلق تحديات



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

المرتبة على الممارسة والاقتراحات للبحث في المستقبل.  
فيها وضحت دراسة Mats Heide and  
٢٠١٥ Charlotte Simonsson<sup>(١١٤)</sup> مدى تعقيد  
الاتصال الداخلي للأزمات من خلال تحديد ومناقشة  
التوترات المتناقضة المختلفة الكامنة في منظمة كبيرة  
ومعقدة ومتعددة المهن، علاوة على ذلك تناقش  
سبباً مختلفة للاستجابة للتوترات، كما تطرح مسألة  
الاتصال بأعضاء المنظمة بوصفها مسألة مهمة من  
أجل زيادة فهم أعضاء المنظمة، وبالتالي تيسير اتباع  
نهج أكثر انعكاسية وأوسع نطاقاً في إدارة الأزمات.  
فيها قدمت دراسة شيئا سالم (٢٠١٦)<sup>(١١٥)</sup>  
إطاراً نظرياً برؤية متكاملة عن اتصالات الأزمات  
والكوارث عبر وسائل الاتصال الاجتماعي من حيث  
المفهوم والأهمية. كما توصلت الباحثة إلى نموذج  
يترجم الدروس المستفادة من استعراض الإطار  
النظري ودراسات الحالة، والذي يساعد منظمات  
الأعمال على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية  
لإدارة اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل  
الإعلام الاجتماعي.

واعتمدت دراسة Valerie Noel ٢٠١٦<sup>(١١٦)</sup>  
على التصورات الناتجة عن الاتصالات أثناء الأزمات،  
والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار  
أنسب وسيلة اتصال في حالة الأزمات، والقدرة  
على التواصل بفعالية؛ لأن مصداقية الشركة تتعزز أو  
تتضرر تبعاً للتصورات التي تنشأ نتيجة الاتصالات.

لمديري الأزمات، وتكتشف الدراسة مختلف ممارسات  
خبراء اتصالات المخاطر والأزمات فيما يتعلق  
باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.  
فيما سعت دراسة أمل دراز (٢٠١٤)<sup>(١١٧)</sup> إلى  
تحقيق هدف رئيس وهو الكشف عن آليات اعتماد  
الشباب على ما تتداوله شبكات التواصل الاجتماعي  
في أوقات الأزمات، مع تحديد العوامل المؤثرة على  
ذلك، وتقييم طبيعة الدور الذي تمارسه هذه الشبكات  
بالنسبة للشباب في أوقات الأزمات. وتوصلت  
الدراسة إلى أن: النسبة الأكبر تعتمد على شبكات  
التواصل الاجتماعي خاصة موقع "فيسبوك"،  
كما تتضمن الأزمات السياسية الداخلية قائمة  
أهم الأزمات التي تابعها أفراد العينة عبر شبكات  
التواصل الاجتماعي.

كما بحثت دراسة Alessandra Mazzei  
٢٠١٥ and Silvia Ravazzani<sup>(١١٨)</sup> في الاتصال  
بالأزمات كموضوع ساخن بعد الأزمة المالية  
العالمية والتي بدأت في النصف الثاني من عام  
٢٠٠٨. وقدمت الدراسة فحص مسح شمل ٦١  
شركة إيطالية لمعرفة استراتيجيات الاتصال الداخلي  
للأزمات، وخصائص هذا الاتصال من أجل فهم  
دور الاتصال في حماية العلاقات والثقة مع الموظفين،  
وأظهرت النتائج الرئيسة أن الشركات استخدمت  
الاتصال الداخلي السيئ كأداة استراتيجية لتطوير  
التزام الموظفين وتبنت نهجاً دفاعياً واسعاً قد يقوض  
أصولهم غير الملموسة، كما قدمت الدراسة الآثار



الجمهورية والمباشرة والتي كانت المنظمات تعتمد عليها بشكل أساسي في إدارة الأزمات.

فيما حللت دراسة LinZhua et al, ٢٠١٧<sup>(١٢٠)</sup> كيف تقدم وسائل التواصل الاجتماعي كلاً من التحديات والفرص للشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في حالات الأزمات، كما فحصت كيفية استخدام "ماكدونالدز وكتاكي" لوسائل التواصل الاجتماعي لإدارة أزمات عام ٢٠١٢ في الصين، وتشمل النتائج المهمة للدراسة ما يلي: يجب أن تستند استراتيجيات الاستجابة للأزمات إلى تقييم المطلعين الثقافيين لإسناد اللوم؛ وتصور واستخدام استراتيجيات استجابة محددة (على سبيل المثال: الاعتذار) لها اختلافات ثقافية، كما يجب تأطير دور مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي المؤثرين حسب الثقافة.

بينما سعت دراسة السيد مصطفى (٢٠١٨)<sup>(١٢١)</sup> إلى رصد وتوصيف وتحليل المعالجة الصحفية لأزمة تحطم الطائرة الروسية في سيناء، وكذلك التعرف على ردود الأفعال الدولية الإيجابية والسلبية تجاه الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى: أن عينة الدراسة يرون أنه «توجد إدارة للأزمات ولكن تحت مسمى آخر»، وأن إدارة الأزمات لا يوجد لها موقع مستقل في الهيكل التنظيمي للوزارة، ولكنها توجد عند الضرورة».

فيما هدفت دراسة Tuong Minh Ly Le ٢٠١٨<sup>(١٢٢)</sup> إلى معرفة أوجه التشابه والفجوات في تصور استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

فيما بحثت دراسة Mustafa Emre Civelek ٢٠١٦ et al<sup>(١١٧)</sup> عن دور وسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات، حيث تحسنت وسائل التواصل الاجتماعي بشكل سريع وبدأت في التأثير على المجتمع خاصة في السنوات الأخيرة. أجبر هذا التأثير الشركات على إحداث ثورة في تواصلها مع البيئة الخارجية؛ لهذا السبب، فإن الطريقة التي تتم بها إدارة اتصالات الأزمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أمر حيوي للشركات.

فيما ركزت دراسة حنان سليم (٢٠١٧)<sup>(١١٨)</sup> على تقييم المعالجات والمخرجات الإعلامية؛ من خلال قياس اتجاهات عينة من الجمهور المصري، وكذلك عينة من القائمين بالاتصال، نحو الآليات التي توظفها كل من قناة الجزيرة ومواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك - تويتر) في صناعة وإدارة الأزمات والصراعات. وأوضحت نتائج الدراسة وجود اتجاهات قوية لدى الباحثين بشأن معالجة هاتين الوسيلتين للأزمة، كما تبينت آراء الباحثين حول أنماط الصراع التي طُرحت.

فيما رصدت دراسة إنجي أبو سريع (٢٠١٧م)<sup>(١١٩)</sup> الدراسات المعنية بقضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى احتلال وسائل التواصل الاجتماعي مكانه متقدمة في الأدوات الاستراتيجية التي استخدمتها المنظمات في إدارة اتصالات الأزمة، بل إنها أصبحت تنافس بقوة وسائل الاتصال



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

المعلومات التجريبية والنظرية أساس المبادئ التوجيهية الثمانية عشر أو "ما يجب" و"ما لا يجب" حول كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل أثناء الأزمات.

وهدف دراسة محمد فرج (٢٠١٩م)<sup>(١٢٦)</sup> وإجلاء أخلاقيات تعامل الناشرين السودانيين على مواقع التواصل الاجتماعي، مع مصادر أخبارهم ومعلوماتهم التي ينشرونها في أوقات الأزمات. وجاء من أهم نتائج الدراسة أن العينة في معظمها تحافظ على سرية مصادرها، غير أنها تثق في مجموعة الأصدقاء والمقربين وزملاء مجموعة التواصل الواحدة.

وتساءلت دراسة Tuong-Minh Ly-Le<sup>(١٢٧)</sup> ٢٠١٩ كيف تتصور المنظمات الفيتنامية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمات، كما هدف هذا البحث إلى فهم هذا الاتجاه لإدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى: تجاهل المنظمات الفيتنامية في كثير من الأحيان أو قللت من استخدام هذه القنوات في جهود الاتصال في الأزمات، حيث إنها تعطي المنظمات الأولوية لاستخدام وسائل الإعلام التقليدية في جهود التواصل مع الأزمات ولا تولي سوى القليل من الاهتمام لوسائل التواصل الاجتماعي، حتى لو كانت الأزمة قد بدأت على قنوات التواصل الاجتماعي.

وسعت دراسة Tuong-Minh Ly-Le<sup>(١٢٨)</sup> ٢٠٢٠ إلى سد الفجوة، لفهم كيفية إدراك الشركات الفيتنامية لأهمية واستخدام وسائل التواصل

للتواصل في الأزمات بين هاتين المجموعتين (عينة الدراسة)، وتوجيه ممارسة التواصل في الأزمات التي يقدرها أصحاب المصلحة.

في حين تناولت دراسة علي حمودة و أحمد سامي (٢٠١٨)<sup>(١٢٣)</sup> المواقع الإلكترونية وشبكات والتواصل الاجتماعي خلال أزمة ارتفاع الأسعار، وذلك للتعرف على مدى اعتماد الجمهور المصري على هذه الوسائل وقت الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى: أن استخدام هذه المواقع والوسائل جاءت بنسبة عالية من قبل الجمهور عينة الدراسة، كان أبرزها «فيسبوك»، كما أن أبرز المواقع الصحفية التي تستخدم في الحصول على المعلومات هي بوابة «الوفد».

بينما حللت دراسة Mats Eriksson<sup>(١٢٤)</sup> ٢٠١٨ أجزاءً واضحة من النصائح للتواصل الفعال في الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي قدمها الباحثون في مختلف التخصصات الفرعية للتواصل الاستراتيجي.

فيما كان الغرض من دراسة Maren Maal<sup>(١٢٥)</sup> ٢٠١٩ and Mark Wilson-North هو جمع أفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد مديري الأزمات عند محاولة استخدام الوسائط الاجتماعية كأداة للاتصال في الأزمات، مستفيدين دروسًا من تجارب خدمة "نورفولك للإطفاء والإنقاذ في المملكة المتحدة، ومركز عمليات شرطة أوصلو في النرويج"، ومن مراجعة شاملة للأدبيات حول وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل في الأزمات. كانت هذه



الموضوعات التي يمكن أن تشكل انتهاكاً لأخلاقيات النشر فيما يخص قضايا الشرف والاعتبار، وأن القلة منهم هي التي يمكن أن تقع في النشر الممنوع أخلاقياً وتشريعياً.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تم

استخلاص النقاط الآتية:

علاقة الدراسة الحالية بأدبيات الدراسة:

اتضح للباحث بعد استعراضه لمجموعة من الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وجود بعض الملاحظات، تبرز من خلال النقاط الآتية:

### التحليل الكيفي

#### للدراست عينة التحليل

بناءً على تقسيم الإنتاج البحثي إلى عدة اتجاهات، قسم الباحث عرض هذه الدراسات (عينة التحليل) إلى عدة موضوعات أو فئات، هي كالاتي:

أولاً: فئة الموضوع أو القضية البحثية والمجالات المرتبطة بها، حيث وجد الباحث الآتي:

1. غالبية الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة واتصالات الأزمة في معالجة القضايا والأزمات قد تناولتها جزئياً ولم تقدم رؤية متكاملة.
2. رغم تعدد الدراسات وتنوعها وتنوع المتغيرات موضوع الدراسة بها، فإنها لم تنطرق لدراسة تقييم اتصالات الأزمة في مجالات معينة.

الاجتماعي في التواصل أثناء الأزمات، والاتجاه إلى دمج وسائل التواصل الاجتماعي في استراتيجيات إدارة الأزمات في العديد من البلدان، لأنه غالباً ما تجاهلت الشركات الفيتنامية هذه القنوات أو قللت من استخدامها.

كما اقترح Qing Deng,et.al (٢٠٢٠)<sup>(١٢٩)</sup>

طريقة نمذجة تفاعلية للموضوع لاستخراج متطلبات المعلومات العامة وتتبع تطورها من وسائل التواصل الاجتماعي، باستخدام كارثة من صنع الإنسان كمثال، يتم استخدام الطريقة المقترحة لتحليل وتقديم تطور التعبير العام باستخدام بيانات المدونات الصغيرة الصينية.

وتناولت دراسة Kristen M. C. Malecki

et.al (٢٠٢٠)<sup>(١٣٠)</sup> التواصل في الأزمات والتصور العام لمخاطر COVID-١٩ في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، كما يمكن لعدد من المبادئ المهمة في الاتصال الفعال بالمخاطر التي تم وضعها في أواخر القرن العشرين، وقدمت الدراسة رؤية علمية مهمة حول استجابة المريض للمخاطر التي يشكلها مرض فيروس كورونا ٢٠١٩ (COVID-١٩).

كما هدفت دراسة محمد فرج (٢٠٢٠م)<sup>(١٣١)</sup> إلى الوقوف على مدى التزام الناشرين السودانيين على مواقع التواصل الاجتماعي بأخلاقيات النشر فيما يتعلق بقضايا الشرف والاعتبار خلال الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الناشرين على مواقع التواصل الاجتماعي يتجنبون الخوض بالنشر في



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

والوسائط التقليدية، كما تنوعت المداخل النظرية في دراسة اتصالات الأزمة؛ فاستخدمت بعض الدراسات نظرية اتصالات الأزمة الموقفية والتفاعلية عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي بالتحديثات التي أدخلت عليها وهي (تقديم المعلومات، تعديل وتحديث المعلومات، تحسين سمعة المنظمة)، كما استخدمت دراسات نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، في حين طبقت دراسات نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام، والتي تهتم بدراسة العلاقة بين ثلاثة جوانب تتبادل التأثير والتأثر، وهي: وسائل الإعلام، والجمهور، والنظام الاجتماعي، في حين استخدمت دراسات نظرية الأطر الخبرية، حيث تقوم تحليل آليات التأطير على دراسة (العناصر الشكلية للنصوص، المصادر المستخدمة، الكلمات المحورية، استخدام المجاز، نبرة التغطية وشدتها)، كذلك استخدمت دراسة (هبة محمد، ٢٠٢٠) نموذج المحاجة والذي يهتم بدراسة الجوانب البلاغية والأسلوبية للحجج، وهي من الدراسات القليلة التي استخدمت هذا النموذج. لو نظرنا إلى التفرقة بين الدراسات العربية والأجنبية نجد أن الدراسات العربية عند استخدامها للإطار النظري ما زالت تحتاج إلى التطوير والتحديث في هذا الأمر لتواكب الدراسات الأجنبية؛ حيث إن غالبية الدراسات -بل لا أكون مبالغاً إن قلت جلها- تستفيد من النظريات والنماذج الغربية، وربما هذا الأمر لا يصلح في بعض المجتمعات والبيئات العربية.

٣. ربطت بعض الدراسات بين إدارة الأزمة والعلاقات العامة، في حين ربطت بعضها بين اتصالات الأزمة ووسائل التواصل الاجتماعي. ٤. هناك دراسات استخدمت الاتجاهات العربية فقط لبحوث الأزمة، في حين قدمت دراسات أخرى رؤية منهجية للدراسات العربية والأجنبية. ٥. هناك قلة -بل ندرة- في الدراسات التي تناولت دور المتحدث الرسمي أثناء الأزمات، وكذلك دور مسؤول وأخصائي العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة المختلفة. ٦. وجد الباحث قلة الدراسات التي تناولت دراسة الأخلاقيات أثناء حدوث الأزمات، ومن ثم الأخلاقيات المتعلقة بالظهور والنشر في وسائل الإعلام المختلفة. ثانيًا: فئة الإطار النظري للدراسات (عينة التحليل): من خلال تحليل الباحث للدراسات وجد أن هناك الكثير من الأطر النظرية والنماذج العلمية المستخدمة في هذه الدراسات، منها الاعتماد على وسائل الإعلام، وكذلك نظرية ثراء الوسيلة، ونموذج اتصالات الأزمة؛ فنجد دراسة (Jung-Yoon) طبقت ثلاثة نماذج (نموذج التباين، وإسناد وينر، و SCCT) لفحص استجابات الجمهور لأزمات الشركات، كما استخدمت بعض الدراسات (Tuong-Minh Ly-Le ٢٠١٩) اختبار Wilcoxon المقترن لفحص الاختلافات في النتائج لوسائل التواصل الاجتماعي



المنهج التجريبي من خلال دراسة تجريبية لمجموعات مستقلة، كدراسة (Sung-Yang et al ٢٠١٠)، كما تناولت دراسات تحديد الموضوعات من خلال تحليل المحتوى المنهجي ومقالات المجلات العلمية وأوراق المؤتمرات لأبحاث منشورة بين عامي ٢٠٠٤ و ٢٠١٧. وكشفت الدراسات السابقة عن استخدام كثير من الباحثين للتحليل الكيفي للظاهرة التي يقومون بدراستها، واتسمت غالبية الدراسات باستخدام منهج المسح بشقيه (التحليلي والميداني).

رابعاً: فئة النتائج.

من خلال تحليل الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة باتصالات الأزمة وإدارتها في الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢م، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن استعراضها في النقاط الآتية:

أشارت نتائج دراسة (Joanne E. Hale et al. ٢٠٠٥) إلى أن العلاقات العامة أثناء الأزمات تركز على خطوة اتصال واحدة (النشر) ومجموعة واحدة من أصحاب المصلحة (الجمهور)، كما أنه يجب تنفيذ خطوات اتصال أساسية أخرى للاستجابة للأزمات (الملاحظة، والتفسير، والاختبار) كسلائف للنشر، وستؤثر على قدرة المنظمة على إنهاء مرحلة الاستجابة بسرعة وإنهاء مخاطر وقوع ضرر فوري. علاوة على ذلك، تشمل أنشطة العلاقات العامة جميع مراحل إدارة الأزمات.

وأشارت نتائج دراسة (yan jin ٢٠١١) إلى الطبيعة المعقدة للتواصل في الأزمات في العصر

ثالثاً: فئة التصميم المنهجي للدراسات عينة التحليل: يلاحظ أن عددًا غير قليل من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات قد استخدمت منهج دراسة الحالة منها على سبيل المثال: دراسة (LinZhua et al, ٢٠١٧)، فيما قامت دراسة (Maren Maal and Mark Wilson-North ٢٠١٩) على حالتين مع مقابلات شبه منظمة مع ممثلين من منطمتين لإدارة الأزمات (نورفولك لخدمات الحرائق والإنقاذ في المملكة المتحدة التي تتعامل مع السلامة ومركز عمليات شرطة أوسلو في نوروا الذي يتعامل مع الأمن). (تم استكمال البيانات التجريبية بتحليل وثائقي لأحدث المقالات حول الوسائط الاجتماعية في التواصل أثناء الأزمات، كما استخدمت دراسة (Tuong-Minh Ly-Le ٢٠٢٠) مجموعة من المقابلات شبه المنظمة والمتعمقة مع ممارسي العلاقات العامة الأمريكيين وممارسي العلاقات العامة الفيتناميين، كما استخدمت دراسة (Yan Jin ٢٠١١) نموذج تواصل الأزمات بوساطة اجتماعية، كما تناولت الكثير من الدراسات العينة العشوائية، منها: دراسة Yan Jin ٢٠١٠ وغيرها، كما تم استخدام استمارة الاستقصاء في الكثير من الدراسات، كما تم أخذ عينة كرة الثلج في بعض الدراسات، كما قامت بعض الدراسات بتحليل لدراسة الوكالات الحكومية من خلال جمع المواد التجريبية من خلال مقابلات مع المديرين والمسؤولين في البنوك وغيرها، كما استخدمت بعض الدراسات



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

انتشار وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الأزمات التنظيمية لا يزال مستمرًا، ومن المتوقع أن يتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أكبر في الاستجابات الفعلية للأزمات، وليس فقط في الخطط أو خلال مرحلة ما قبل الأزمة.

كما أظهرت الدراسات بأن الأزمات لها تأثير هائل على المجتمع، والفرصة قائمة لإحداث تأثير كبير على كيفية قيام المنظمات والمجتمعات والمجتمع بإدارة هذه الأحداث بفعالية. عند القيام بذلك، نحتاج إلى إنتاج نوع القيادة الفكرية التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على ممارسة الاتصال في الأزمات.

كما قدمت بعض الدراسات عملية مكونة من ثلاث خطوات من الاستخدام السلبي إلى الديناميكي لوسائل التواصل الاجتماعي، وتوفر للحكومات أداة تقييم ذاتي لرصد وتتبع التقدم المحرز في استيعاب الاستخدام الفعّال لوسائل التواصل الاجتماعي من قبل خدمات الطوارئ أو مديري الأزمات.

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل بشأن المخاطر والأزمات يساعد في مواجهة التغطية الصحفية غير الدقيقة أو موازنة الشائعات، كما أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي إقامة شراكات غير رسمية تعزز قدرة الحوار بين مختلف أصحاب المصلحة.

وتوصلت دراسات إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي توفر فرصة للخبراء لنقل المعلومات الحقيقية حول المخاطر بسرعة، ولكنها في نفس الوقت

الجديد من الاتصالات التي تتم عن طريق الوسائط الاجتماعية، كما سلطت النتائج الضوء أيضًا على أهمية الموازنة بين شكل ومصدر المعلومات المتعلقة بالأزمات حسب منشأ الأزمة، لكي تستجيب المنظمات للأزمات بشكل أكثر فعالية.

كما أظهرت بعض الدراسات أنه على الرغم من ظهور وسائل التواصل الاجتماعي في العديد من المنظمات، بما في ذلك الأنشطة التسويقية والترويجية، فإنها استخدمت المنظمات كذلك القليل من وسائل التواصل الاجتماعي في جهود التواصل مع الأزمات.

كذلك لا بد من العمل على تحسين طرق جديدة ومختلفة لتحسين ممارسة التواصل في الأزمات، خاصة عبر هذه المنصات، من خلال مراجعة تأثيرات تبني وسائل التواصل الاجتماعي داخل المنظمة والمعتقدات الأساسية لأصحاب المصلحة، كما أظهرت بعض الدراسات أن المنظمات المعنية بالدراسة يجب أن تُظهر الإخلاص والمسؤولية وعدم التهرب أو النفي.

كما أثبتت وسائل التواصل الاجتماعي قدرتها على تعزيز الأزمات، وذلك بفضل المنصات المفتوحة التي تسمح بمناقشة حرة نسبيًا بين الغرباء ذوي الاهتمامات المشتركة. كما تشير بعض الدراسات إلى أنه على الرغم من أن وسائل التواصل الاجتماعي لا تحظى بتقدير المنظمات، مثل: وسائل الإعلام التقليدية، فإنها لا تزال تُستخدم بشكل متكرر في جهود التواصل في الأزمات، ومن المتوقع أن يتم دمجها مع وسائل الإعلام التقليدية. نعم قد يكون





بسحب الفيلم الدعائي للمنمة البيئية من على منصة اليوتيوب والتسبب في نتائج عكسية للغاية، حيث لقي هذا الفعل استياءً لدى مستخدمي الإنترنت، وجعل منظمة السلام الأخضر ترد بسرعة بإعادة نسخ الفيديو على مواقع أخرى، لتبدأ الأزمة الحقيقية من هناك وتتعدد أكثر بأحداث صنعتها الإدارة المجتمعية لصفحة "فيسبوك" المؤسسة تجاه العابثين والمعرضين<sup>(١٣٣)</sup>.

كما أظهرت نتائج دراسات تزايد حرص الجمهور في أوقات الأزمات وسعيه المستمر للحصول على المعلومات السريعة والدقيقة معاً عن الأزمة وأسبابها وتطورها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، كما يندمج الجمهور في أنشطة اتصالية متنوعة في كل مرحلة من مراحل الأزمة - وبخاصة الأزمات الكارثية الكبرى - بهدف المعرفة والتعلم وتقليل حالة عدم اليقين ودعم الشعور بالسيطرة على الموقف.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات إلى أن الاهتمام الأكبر من الدراسات كان لصالح المعالجة التليفزيونية للأزمات بشكل خاص والمعالجة الإعلامية للأزمات بشكل عام، ثم قضية المعالجة الصحفية (الورقية والإلكترونية) للأزمات، ثم قضية اتصالات الأزمة، ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ثم معالجة الإعلام الجديد للأزمات، وأخيراً معالجة الاتصال الشخصي والشائعات للأزمات.

تتيح للآخرين الفرصة لمواجهة ذلك من خلال انتشار المعلومات المضللة وتفاقم الغضب.

كما توصلت بعض الدراسات إلى تحديد خمسة "دروس" موضوعية شاملة ومناقشتها بشكل نقدي، وهي أن التواصل الفعّال في أزمة وسائل التواصل الاجتماعي يدور حول:

(١) استغلال إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي لخلق حوار واختيار الرسالة والمصدر والتوقيت المناسبين.

(٢) أداء العمل قبل الأزمة وتطوير فهم منطوق وسائل التواصل الاجتماعي.

(٣) استخدام مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي.

(٤) الاستمرار في إعطاء الأولوية لوسائل الإعلام التقليدية في حالات الأزمات.

(٥) وأخيراً، مجرد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل الاستراتيجي للأزمات ظهرت هذه المبادئ التوجيهية بشكل أساسي من البحث الكمي الذي تم إجراؤه في سياق الولايات المتحدة وعلى تويتر<sup>(١٣٣)</sup>.

لذا أشارت دراسات إلى أن النسبة الأكبر تعتمد على شبكات التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الأزمة يمكن أن تفاقم بسبب سوء استخدام الشركات/ المؤسسات للشبكات الاجتماعية، كما حدث مع أزمة شركة "نستله" والتي استخدمت إجراءات غير مجدية في استخدامها لهذه المنصات، وذلك حين قامت



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

فإنه ستستمر وسائل الإعلام التقليدية في كونها منصة اتصال جنباً إلى جنب مع الوسائل الرقمية.

٦. تحتاج المنظمات/ الشركات إلى مزيد من التدريب والتطوير، وأخذ آراء الخبراء والاستشاريين حول كيفية استخدام وسائل الإعلام عامة ووسائل التواصل الاجتماعي خاصة أثناء اتصالات الأزمات بكفاءة.

٧. أن الوعي بالخطوات المتبعة عادة والتحديات التي تواجهها في مثل هذه الأزمات يمكن أن يساعد مديري الأزمات على الاستجابة بسرعة وعقلانية بمجرد وقوع الحدث المحفز.

٨. قد يتبين أن النهاية ليست فقط تحسين الاتصال في مرحلة الاستجابة للأزمة، ولكن أيضاً تقليل الضرر الناجم عن الأزمة.

٩. هناك باحثون قدروا فوائد وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل في الأزمات، بينما ناقش آخرون عيوبها من ناحية أخرى، كما تم تقييم وسائل التواصل الاجتماعي بأنها جزء أساسي من جهود التواصل في الأزمات، وأعربوا عن تقديرهم لوسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمات لسرعة وصولها وسهولة الوصول إليها وإضفاء الطابع الشخصي عليها. في المقابل أظهرت أبحاث أخرى أن وسائل التواصل الاجتماعي لها عيوب كثيرة في التواصل أثناء الأزمات (مثل: عدم القدرة على السيطرة

خامساً: الرؤى المستقبلية والأجندة البحثية المستخلصة من العرض التحليلي للدراسات من وجهة نظر الباحث، وهي:

١. أن التحدي الذي تفرضه الأزمات؛ يتطلب طريقة فريدة واهتماماً بخصائص المشكلة المتأزمة، ولا أحد يستطيع تقديم ضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة، لكن مما لا شك فيه أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبراتهم الاتصالية؛ تُختَبَرُ بالقدر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة.

٢. أن الأزمة تحدث فجأة وبدون مقدمات، ويتبع عنها نتائج غير مرغوب فيها؛ خاصة أن هذه النتائج تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، وبالتالي تستطيع إدارة العلاقات العامة بصفة خاصة وإدارة المؤسسة بصفة عامة مواجهة أي موقف عصيب تتعرض له المؤسسة وسمعتها.

٣. أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الإعلام وإدارة الأزمات.

٤. هناك بعض المنظمات / الشركات استخدمت واعتمدت على وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات أكثر من مثيلاتها في الشركات الأخرى، ومع ذلك لا تزال معظم المنظمات تدعم الاعتماد على هذه الوسائل الرقمية.

٥. يرى الباحث أنه على الرغم من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء اتصالات الأزمات



وسائل التواصل الاجتماعي فيما يتعلق بالمخاطر والأزمات.

١٤. هناك أيضًا حاجة مستقبلية لإجراء مناقشة منهجية متعمقة لاتصال الأزمات حول كيفية زيادة سد الفجوة بين البحث والممارسة على نطاق عالمي، وكيفية تطوير المزيد من التوصيات المستندة إلى الأدلة للممارسي الاتصال الاستراتيجي في الأزمات.

١٥. ما زالت الدراسات العربية بحاجة إلى تطوير النظريات والنماذج العلمية لتواكب مجتمعاتنا العربية، حيث إن أغلب هذه النظريات والنماذج - إن لم يكن جلها - مأخوذ من الباحثين الغربيين، فهناك نظريات ونماذج تلائم وتواكب مجتمعاتنا وهناك نظريات ونماذج تحتاج إلى إدخال بعض التعديلات والتطوير من قبل الباحثين العرب لتلائم مع بيئاتنا العربية.

### مراجع الدراسة

- (١) هامل مهيدي، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدماتية، رسالة دكتوراه غير منشورة (الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ٢٠٠٩).
- (٢) الاتصال الرقمي في عصر التحولات الاجتماعية: المسؤوليات - الإمكانيات والتحديات، الإمارات، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الإعلام

- عليها، ومحدودية الوصول)، ومع ذلك وُجِدَ أن وسائل التواصل الاجتماعي تستخدم بشكل متكرر وتعتبر مفيدة (مثل: الوسائط التقليدية في التواصل في الأزمات)<sup>(١٣٤)</sup>.
١٠. يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة مزيداً من التبصر في وجهات نظر كل من المنظمات / الشركات وأصحاب المصلحة حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل أثناء الأزمات؛ مما يساعد على سد الفجوات بين هذه الفئات.
١١. البحوث بعضها يحتاج إلى تطوير واختبار النظريات المعيارية متعددة التخصصات حول التواصل في الأزمات. عند القيام بذلك، نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا عدة أسئلة: كيف يمكن إنتاج صفات بناءة لكلمة أزمة؟ ما الذي يجعل الاستجابة الفعالة للأزمة؟ كيف يمكن إعداد الأفراد والمجتمعات بشكل أفضل لإدارة الأزمات بفعالية؟ كيف يمكن أن نتعلم وننمو ونتحول بشكل أفضل بعد تجربة هذه الأحداث؟ اعتقد أن نظريتنا المعيارية في التواصل أثناء الأزمات يجب أن تؤكد على عمليات ونتائج الاتصال المفتوحة والصادقة والتعاونية<sup>(١٣٥)</sup>.
١٢. يجب أن يكون هناك إطار موحد لرصد تطور الممارسات بين الدول في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي حين حدوث مخاطر أو أزمات.
١٣. يجب أن توضح خدمات الطوارئ لجمهورها ما يمكن أن يتوقع الحصول عليه من خلال



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

الاتجاهات الحديثة في بحوث استخدامات الشباب العربي لوسائل الإعلام التقليدية والجديدة في الفترة من يناير ٢٠٠٩ إلى ديسمبر ٢٠١٨م، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، السنة السابعة، العدد الثالث والعشرون، إبريل / يونيو ٢٠١٩م ص ص ٢١-٥٥.

(٩) عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، ٢٠٠٩م، ص ٦.  
(10) Mustafa Emre Civelek et al., "The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management". International Journal of Research in Business & Social Science Vol 5 No 3, 2016 ISSN: 2147-44865 pp: 111-120 Contents available at www.ssbfnnet.com/ojs Doi: 10.20525/ijrbs.v5i3.279.

(١١) أمنية الديب، تقييم فاعلية توظيف تكنولوجيا الاتصال التفاعلي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٦م).

(١٢) يحيى بن لعربي، مرجع سابق، ص ١٤.  
(١٣) إدريس لكروني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد الثاني، العدد (٥) يناير

والعلوم الإنسانية، والمنعقد في الفترة ١٨-١٩ أبريل ٢٠١٧.

(3) Joanne E. Hale et al. "Crisis Response Communication Challenges Building Theory From Qualitative Data" Journal of Business Communication, Volume 42, Number 2, April 2005 112-134 DOI: 10.1177/0021943605274751 © 2005 by the Association for Business Communication

(٤) إنجي محمد أبو سريع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، دراسة في تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام - جامعة القاهرة، العدد الحادي عشر - يوليو / سبتمبر ٢٠١٧م، ص ٣٥.

(٥) حنان جنيد، دراسات اتصالات الأزمة في مجال العلاقات العامة: دراسة تحليلية كيفية من حقبة التسعينيات حتى ٢٠١٧م، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد (٤) العدد التاسع عشر ٢٠١٧م، ص ٣٠٩.

(٦) حنان جنيد، مرجع سابق، ص ٣١٠.

(٧) محمد رفعت، الاتجاهات البحثية في دراسات الرأي العام الإلكتروني عبر الشبكات الاجتماعية: دراسة تحليلية كيفية من المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان - العدد السادس، ص ص ٢٤٧-٣٠٠.

(٨) مصطفى صابر عطية، وغادة مصطفى البطريق،



٢٠١٤. ص ٨-٣١.
- (١٤) حسين محمود هتمي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، (الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ص ٤٧-٥٢.
- (١٥) ستيف ألبريخت، إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات، كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السادسة، العدد الحادي عشر، يونيو / حزيران ١٩٩٨م.
- (16) Yan Jin, et al, Yan Jin, et al" 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 2014, Vol 41(1) 74- 94 © The Author(s) 2011 Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/0093650211423918 crx.sagepub.com.
- (17) Cécile Wendling et.al," The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication WORKING PAPER" Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone (2013), "The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication", OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en> 37
- (١٨) إنجي أبو سريع، مرجع سابق، ص ٣١٣.
- (١٩) علي عجوة، وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط ٢ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨)، ص ٢٨١.
- (٢٠) المرجع السابق، ص ١٦٣ - ١٦٦.
- (٢١) إنجي أبو سريع، مرجع سابق، ص ٣٠٨-٣٠٩.
- (22) Yan Jin, "Making Sense Sensibly in Crisis Communication: How Publics' Crisis Appraisals Influence Their Negative Emotions, Coping Strategy Preferences, and Crisis Response Acceptance" Communication Research 37(4) 522-552 © The Author(s) 2010 Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav> DOI: 10.1177/0093650210368256 <http://crx.sagepub.com>
- (23) Sung-Un Yang, et.al," Effects of Narratives, Openness to Dialogic Communication, and Credibility on Engagement in Crisis Communication Through Organizational Blogs" Communication Research 37(4) 473- 497 © The Author(s) 2010 Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav> DOI: 10.1177/0093650210362682 <http://crx.sagepub.com>
- (٢٤) سليمان بن حميدي صالح، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ١٤٣١هـ/



(٢٩) إدريس لكريني، دور المعلومات والاتصال في

إدارة الأزمات، مرجع سابق.

(30) Magnus Fredriksson. "Crisis communication as institutional maintenance" Public Relations Inquiry 2014, Vol. 3(3) 319- 340 © The Author(s) 2014 Reprints an permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/2046147X14536724 pri.sagepub.com

(31) Alessandra Mazzei And Silvia Ravazani Internal "Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies" International Journal of Business Communication 2015, Vol. 52(3) 319-337© The Author(s) 2014 Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/2329488414525447 jbc.sagepub.com

(٣٢) تغريد مجدي فوزي، تأثير الثقافة التنظيمية على

كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العالمية: دراسة

حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر،

رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة: جامعة

القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة

والإعلان، ٢٠١٥).

(٣٣) أحمد بوعود، «الإرهاب وأزمة الوعي الإسلامي»،

بحث مقدم لمؤتمر رابطة العالم الإسلامي بعنوان:

مكافحة الإرهاب، والمنعقد في مكة المكرمة، في

الفترة ٣-٦ جمادى الأولى/ ١٤٣٦ هـ الموافق ٢٢-

٢٥ فبراير ٢٠١٥ م.

٢٠١٠ م.

(٢٥) فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة

الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة

ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية

في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير

منشورة، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية

الأعمال، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٢ م).

(٢٦) السيد السعيد عبد الوهاب، استراتيجيات

الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات: دراسة

تحليلية للبيانات الرسمية بشأن عينة من أزمات

المرحلة الانتقالية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن

عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة تحت عنوان

«الإعلام وبناء الدولة الحديثة» في الفترة من ١-٣

يوليو ٢٠١٢، ص ١-٤٢.

(27) Robert R. Ulmer, "Increasing the

Impact of Thought Leadership in

Crisis Communication" Management

Communication Quarterly

26(4) 523-542 © The Author(s) 2012

Reprints and permission: sage-

pub.com/journalsPermissions.nav

DOI:10.1177/0893318912461907 http://

mcq.sagepub.com

(٢٨) لبيبة عبد النبي إبراهيم، إدارة اتصالات

الأزمة بنادي قضاة مصر: دراسة حالة لأزمة إقالة

النائب العام، المجلة المصرية لبحوث الإعلام

- كلية الإعلام - جامعة القاهرة، العدد التاسع

والأربعون أكتوبر - ديسمبر ٢٠١٤ م، ص ص

٥٨٣ - ٦١٧.



- (٣٤) ميرهان محسن محمد طنطاوي، الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران وقت الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية: دراسات حالة على أزمات عربية وعالمية، المجلة المصرية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد (٨)، خريف (٢٠١٦م)، ص ص ٩٩-١٧١.
- (٣٥) أمينة عبد الرحمن توفيق، تقييم فاعلية توظيف تكنولوجيا الاتصال التفاعلي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٦م).
- (٣٦) حنان جنيد، دراسات اتصالات الأزمة في مجال العلاقات العامة: مرجع سابق، ص ص ٣٠٧ - ٣٣٠.
- (٣٧) لبيبة عبد النبي إبراهيم، اتجاهات الرأي العام المصري نحو موقف الاتحاد الأوروبي من أزمة اللاجئين السوريين، دراسة تطبيقية على موقع فيسبوك، (الجمعية المصرية للعلاقات العامة: مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد الرابع عشر، يناير/ مارس ٢٠١٧).
- (٣٨) سعيد عيمر، إدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلامياً - حالة فرع التوزيع لشركة سولنغاز بقسنطينة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- (٣٩) يحيى بن لعربي، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج علمية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، السنة السادسة، العدد العشرين، يوليو / سبتمبر ٢٠١٨م، ص ص ٤٩ - ٧٤.
- (٤٠) خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي: أزمة الربيع العربي أنموذجاً، رسالة دكتوراه غير منشورة (الجزائر: جامعة وهران، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، ٢٠١٨م).
- (٤١) رمضان محمد إبراهيم، استراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرية والعربية ودور العلاقات العامة فيها دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الأزهر: كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٨).
- (٤٢) سلامة محمد وليد سالم، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ٤ - ديسمبر (كانون الأول) ٢٠١٩، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- (٤٣) حسن نيازي الصفي، استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس ٧٣٧ دراسة تحليلية في الفترة من ١٠ مارس وحتى نهاية يونيو ٢٠١٩، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية



strengthen leaders' mental models."  
ORGANIZATION DEVELOPMENT REVIEW  
Vol. 53 No. 2 2021, pp 39-44.

(٤٨) ثريا أحمد البدوي وآخرون، إدارة اتصالات الأزمات في الأدبيات العربية والأجنبية: رؤية فكرية ومنهجية مقارنة، المؤتمر الدولي السابع عشر لكلية الإعلام - جامعة القاهرة تحت عنوان «بحوث الإعلام في مصر في نصف قرن: الواقع واتجاهات المستقبل في الفترة من ١٩-٢٠ ديسمبر ٢٠١١، ص ص ٤٥ - ٨١.

(٤٩) نسرين عبد الله عمران، دور الصحافة السعودية في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تحليلية لصحف عكاظ والرياض والوطن، رسالة ماجستير غير منشورة (الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، ٢٠١١م).

(50) Arne F Zillich, et al, "Proactive crisis communication? News coverage of international conflicts in German print and broadcasting media", Media, War & Conflict 4(3) 251-267 © The Author(s) 2011 Reprints and permission: sagepub. co.uk/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/1750635211420629 mwc. sagepub.com

(٥١) فيصل عبد الله الحسون، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على تقلبات سوق المال السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٢م).

في العلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد ٤ (٠١)٠ جوان ٢٠٢٠، ص ص ٢٢٨-٢٦٥.

(٤٤) حسن نيازي الصيفي، إدراك المستهلكين السعوديين لأزمات المنتجات المعيبة وعلاقته بالنية الشرائية - دراسة مسحية على المنطقة الشرقية، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام - جامعة الأزهر، العدد (٥٣)، الجزء الأول، جمادى الأولى ١٤٤١هـ / يناير ٢٠٢٠م، ص ص ٣٣-٦٦.

(٤٥) ريم أحمد عادل، اتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية: دراسة على عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر، مجلة البحوث الإعلامية بجامعة الأزهر - كلية الإعلام، العدد السادس والخمسون، ج ٣ - يناير ٢٠٢١م، ص ص ١٠٨١-١١٤٨.

(٤٦) إسلام أحمد عثمان، توظيف المنظمات الدولية لرأسها المعلوماتي في إدارة الأزمات العالمية عبر منصات الرقمية وعلاقته بمصداقيتها: دراسة حالة لمنصة منظمة الصحة العالمية بموقع "فيسبوك" أثناء جائحة كورونا، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام - جامعة القاهرة، عدد (٧٦) ٢٠٢١، ص ص ٢٩٩-٣٨٢.

(47) Pamela Ey Mental Models" for Crisis Sensemaking in Complex Systems, "One way for OD professionals to move beyond the simple connection between actions and results, unhelpful in complex adaptive systems, is to

- (٥٢) أحمد فاروق رضوان، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة: دراسة حالة على شركة «تويوتا»، المجلة العربية للإعلام والاتصال، المملكة العربية السعودية: الرياض، العدد (٨)، مايو ٢٠١٢م، ص ص ١٦٠ - ٢١٥.
- (٥٣) نيرمين عبد الغفار صابر، أزمة الإعلام العلمي، دراسة للخطاب الصحفي العلمي في جريدة الأهرام في الفترة أكتوبر - ديسمبر ٢٠١٢م، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ١٩٢ - ٢١٥.
- (٥٤) سماح عبد الرازق الشهاوي، خصائص خطاب تعليقات القراء أثناء الأزمات السياسية - دراسة حالة على تعليقات القراء بشأن أزمة الإعلان الدستوري الصادر في نوفمبر ٢٠١٢م، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٢١٦ - ٢٤٢.
- (٥٥) حنان حسن محمد الجندي، سياسات وسائل الإعلام تجاه حماية الإعلاميين من العنف أثناء الأزمات: دراسة تطبيقية مقارنة على القائمين بالاتصال بالقنوات التليفزيونية المصرية والدولية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني،
- السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٢٤٣ - ٢٥٧.
- (٥٦) نهلة حلمي محمد، الرأي العام وإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية حول دور القنوات الفضائية الإخبارية في تشكيل اتجاهات الرأي العام المصري نحو تطبيع العلاقات مع إسرائيل، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٢٥٨ - ٢٧٩.
- (٥٧) محمود أحمد لطفي، و هاجر شعبان سعداوي، استخدام الشبكات الاجتماعية في تعبئة الرأي العام أثناء الأزمات السياسية الطارئة: أزمة الدستور المصري أنموذجًا، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٢٨٠ - ٢٩٥.
- (٥٨) إبراهيم السعيد حسين، استراتيجية الصحافة الرياضية المصرية في معالجة بعض الأزمات الرياضية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٣١٤ - ٣٣١.
- (٥٩) وجدي حلمي عيد عبد الظاهر، دور وسائل الإعلام في التوعية ومواجهة الأزمات الأمنية، مؤتمر جامعة أم القرى، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإعلام، تحت عنوان (التوعية الأمنية بين



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

نوفمبر (٢٠١٥)، متاح أون لاين: <http://www.acrseg.org>  
٣٩٦١٠/ تاريخ الدخول  
٦/١١/٢٠٢١ م.

(٦٥) حسين قادري، معالجة الصحافة الجزائرية الخاصة للأزمات الداخلية: أزمة غرداية أنموذجًا، دفا تر السياسة والقانون، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، ٢٠١٥.

(66) Patashnick, Matthew J, Social media and crisis communication: Supporting best practice on university campuses, PhD thesis, University of Pennsylvania, 2016. available online at: [proquest.com/MusePath/pqdtglo](http://proquest.com/MusePath/pqdtglo), retrieved at pp1-18.

(٦٧) منى الحديدية، «الإعلام والأزمات»، مجلة الإعلام العربي والمجتمع (Arab Media & Society)، العدد (٢٥) شتاء/ ربيع ٢٠١٨ م.

(٦٨) هويدا مصطفى، «دور الإعلام قبل وأثناء وبعد الأزمات والصراعات المسلحة»، مجلة الإعلام العربي والمجتمع (Arab Media & Society)، العدد (٢٥) شتاء/ ربيع ٢٠١٨ م.

(٦٩) داليا عثمان، الإعلام وإدارة الأزمات .. مبادئ نظرية ونماذج عملية، مجلة الإعلام العربي والمجتمع (Arab Media & Society)، العدد (٢٥) شتاء/ ربيع ٢٠١٨ م. تلخيص كتاب الإعلام والأزمات د. هويدا مصطفى.

الواقع والمأمول)، والمنعقد في سبتمبر ٢٠١٣ م، ص ص ١-٥٠.

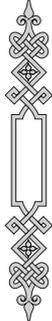
(٦٠) سيد نصر الدين علي يوسف، دعائم ومتطلبات الإعلام في مواجهة وإدارة الأزمات والحد من آثارها، المؤتمر السنوي التاسع عشر: «دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها»، ٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١٤، القاهرة: جامعة عين شمس.

(٦١) هاني صلاح صادق، دور الإعلام في التوعية الأمنية وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية تحليلية على المنشآت الفندقية بمحافظة جنوب سيناء، في المؤتمر السنوي التاسع عشر: «دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها»، ٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١٤، القاهرة: جامعة عين شمس.

(٦٢) دعاء محمد الدسوقي، الإعلام الإلكتروني بين صناعة الأزمات أم مواجهتها، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر: «دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها» ٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١٤، القاهرة، جامعة عين شمس.

(٦٣) حسين قادري، ومختار جلولي، معالجة الصحافة الجزائرية الخاصة للأزمات الداخلية: أزمة غرداية أنموذجًا، الجزائر: دفا تر السياسة والقانون، العدد الثالث عشر/ جوان ٢٠١٥ م.

(٦٤) شريف درويش اللبان، وأحمد علي إبراهيم، دور الإعلام في إدارة الأزمات .. الأزمة السورية نموذجا، المركز العربي للبحوث والدراسات،



- (٧٠) سعيد عبد الرازق، وسائل الإعلام بين إدارة الأزمات وصناعتها، المؤتمر العلمي الأول لقسم الإعلام - كلية الآداب- جامعة سرت، تحت عنوان (استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي) والمنعقد في الفترة ٢-٣ مايو ٢٠١٨ م. ص ص ٤٤٣ - ٤٥٠.
- (٧١) ثريا أحمد البدوي، وسائل الاتصال وإدارة الأزمات في الولايات المتحدة الأمريكية: رؤية تحليلية من المستوى الثاني في الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٧ م، مجلة الإعلام العربي والمجتمع (Arab Media & Society)، العدد (٢٥) شتاء/ ربيع ٢٠١٨ م، ص ص ١٠٩ - ١٢٥.
- (72) Kendall, Megan, Tweets of Wrath: Assessing Social Media Influence in Organizational Crisis, master thesis, Purdue University, 2018, available online at: [proquest.com/MusePath/pqdtglo](http://proquest.com/MusePath/pqdtglo), retrieved at, pp 1-22.
- (٧٣) لامية طالة، و جميلة قادم، الأطر النظرية لإدارة الأزمات إعلامياً: المفهوم والأبعاد، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والبحوث، ألمانيا، برلين، نوفمبر/ تشرين الثاني ٢٠١٨ م، ص ص ٣٩٢ - ٤١٨.
- (٧٤) نوري علي بلحاج، دور الإعلام الرسمي في مواجهة الأزمات، المؤتمر العلمي الأول لقسم الإعلام - كلية الآداب- جامعة سرت، تحت عنوان (استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية
- الراهنة للمجتمع الليبي والعربي) والمنعقد في الفترة ٢-٣ مايو ٢٠١٨ م. ص ص ٣٤١ - ٣٥٦.
- (٧٥) يسرا حسني عبد الخالق، فرص التحكم في الأزمات لصانعي القرار السياسي عبر الإعلام الجديد، المجلة المصرية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد (١٧)، خريف (٢٠١٩ م)، ص ص ٤٧ - ٨١.
- (٧٦) إيمان عصام، اعتماد الجمهور المصري على وسائل الإعلام أثناء الأزمات: دراسة حالة لجائحة كوفيد ١٩ بمصر، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام - جامعة القاهرة، مجلد (١٩)، عدد (٤)، خريف ٢٠٢٠ م، ص ص ١٣١ - ١٧٧.
- (٧٧) سالي ماهر نصار، اعتماد الجمهور المصري على وسائل الإعلام التقليدية والجديدة أوقات الأزمات .. العاصفة الترابية في مصر مارس ٢٠٢٠ نموذجاً: دراسة ميدانية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مجلد (١٩)، عدد (٣) ٢٠٢٠ م، ص ص ٢٣٧ - ٢٨٠.
- (٧٨) هبة محمد شفيق، أساليب تأطير الأزمات الدبلوماسية في منطقة الخليج العربي: دراسة تحليلية مقارنة في إطار نموذج المحاججة، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، جامعة الأهرام الكندية - العدد (٣١) أكتوبر / ديسمبر ٢٠٢٠ م. ص ص ٢٠٠ - ٢٦٣.



- (٨٤) سلوى فتحي فهيم علي، «تفعيل دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي» - رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق، ٢٠١٢).
- (٨٥) نهى حلمي أحمد أبو العزم، «تقييم تأثير الأزمة المالية العالمية على السياسات التسعيرية في شركات السياحة المصرية - رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة حلوان، كلية السياحة والفنادق، ٢٠١٢).
- (٨٦) غادة عبد التواب البياني، أطر معالجة الأزمات المجتمعية في الخطاب الصحفي: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من الصحف الحزبية والخاصة، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٤٢ - ٧٣.
- (٨٧) رجاء الغمراوي، دور النخبة في إدارة أزمات المجتمع، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٧٤ - ٩٢.
- (٨٨) محمد إبراهيم بسيوني، دور نقابة الصحفيين في أزمات الصحافة والإعلام، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ٩٣ - ١١٩.
- (٧٩) جورج لطيف زكي سيدهم، فعالية استخدام تقنيات الوسائط المتعددة في تجربة التعليم عن بعد وقت الأزمات: دراسة تطبيقية على تدريس المقررات العملية بكليات الإعلام بالجامعات المصرية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد (٣٣) إبريل/ يوليو ٢٠٢١م، ص ص ٣٥٦ - ٣٩٥.
- (٨٠) سحر مصطفى عبد الغني، رؤية تحليلية نقدية لبحوث الصحافة وإدارة الأزمات خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٩م، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة - كلية الإعلام - مجلد (٢٠) عدد (١) شتاء (٢٠٢١م)، ص ص ٦٥ - ١٥٣.
- (٨١) حمدي سيد محمد، دور الأنشطة الاتصالية للمؤسسات الحكومية المصرية في إدارة أزماتها وتأثير ذلك على اتجاهات العملاء نحوها «وزارة البترول نموذجًا»، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والبحوث، ألمانيا، برلين، أغسطس/ آب ٢٠٢١م، العدد (١٦) ص ص ١٠٥ - ١٢٧.
- (٨٢) نسرين هندواوي، «دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات» رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الإسكندرية، كلية الآداب، قسم الإعلام، ٢٠١٠).
- (83) An\_safie and Verolin, "What makes crisis respond strategies work? The impact of crisis involvement and message framing" Journal of business research, 2012.



- (٨٩) محمد الباز، تكتيكات المواءمة المهنية في صياغة أخبار الأزمات عبر خدمة الرسائل القصيرة SMS: دراسة مقارنة لـ ٥ شبكات إخبارية في الفترة من ١٥ إلى ٣١ يناير ٢٠١٣م، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو/ سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ١٢٠-١٣٦.
- (٩٠) باكينام حسن غراب، خطاب صحافة تيارات الإسلام السياسي في مصر إزاء أزمة الديمقراطية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثاني، السنة الأولى، يوليو / سبتمبر ٢٠١٣، ص ص ١٧٦-١٩١.
- (٩١) غادة أشرف السيد، استراتيجيات المتحدث الرسمي في إدارة الأزمات الداخلية في مصر، بحث مقدم للمؤتمر الدولي لكلية الإعلام جامعة فاروس بالإسكندرية خلال الفترة من ١ - ٣ نوفمبر ٢٠١٤.
- (92) Jung-Yoon Yum and Se-Hoon, "Examining the Public's Responses to Crisis Communication From the Perspective of Three Models of Attribution", Journal of Business and Technical Communication 2015, Vol. 29(2) 159-183 \* The Author(s) 2014 Reprints and permission: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/1050651914560570 jbtc.sagepub.com.
- (٩٣) أحمد راضي السوداني، دور العلاقات العامة في وزارة النفط العراقية في معالجة أزمة الخدمات، ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية بالدانمرك، كلية الآداب والتربية، قسم الإعلام والاتصال)، ٢٠١٤.
- (٩٤) خالد صلاح محمد فهمي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات .. دراسة ميدانية لمؤسسة الشرطة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، قسم الإعلام، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥.
- (٩٥) محمد علي محمد عبد الغني، دور المكاتب الخارجية لوزارة السياحة في التنشيط السياحي أثناء الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق، ٢٠١٦).
- (٩٦) هدير فريد محمود، «دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز الشرطة المصري عقب أحداث ٢٥ يناير ٢٠١١»، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة حلوان، كلية الآداب، قسم الإعلام، ٢٠١٦).
- (٩٧) شيباء حمادي اللقباني، أساليب إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام الإلكترونية وقت الأزمات .. دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان - العدد السادس عشر، ٢٠١٨، جامعة القاهرة - كلية الإعلام، ص ص ٥٨٩-٦١٧.



أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس

- (٩٨) لينا عصفور مشهور، الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة وواقع إدارة الأزمات، بالتطبيق على قطاع النقل الجوي - شبكات التواصل الاجتماعي أنموذجًا، مجلة البحث العلمي في الآداب، العدد التاسع عشر، الجزء السابع، ٢٠١٨م، ص ص ٣١-١.
- (٩٩) علي حامد هارون، الاتصالات المؤسسية والفكر الوقائي في إدارة الأزمات: دراسة وصفية، المؤتمر العلمي الأول لقسم الإعلام - كلية الآداب- جامعة سرت، تحت عنوان (استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي) والمنعقد في الفترة ٢-٣ مايو ٢٠١٨م. ص ص ٤١٩-٤٤٢.
- (١٠٠) دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية العليا: دراسة ميدانية على جامعة أجدابيا، المؤتمر العلمي الأول لقسم الإعلام - كلية الآداب- جامعة سرت، تحت عنوان (استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي) والمنعقد في الفترة ٢-٣ مايو ٢٠١٨م. ص ص ٥١١-٥٣٦.
- (١٠١) السيد عبد الرحمن علي، الدراسات الإعلامية في مجال الأزمات: دراسة تحليلية من المستوى الثاني، مجلة العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد الثالث والعشرون (٢٣)، إبريل / يونيو ٢٠١٩، ص ص ٢٤١-٣٠٤.
- (١٠٢) خديجة حماد مهدي الكبيبي، استراتيجيات وكالات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسسات التجارية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد (٢٣)، إبريل / يونيو ٢٠١٩، ص ص ٣٠٥-٣٤٢.
- (١٠٣) أماني محمد أحمد بدر، تقييم النخبة لدور المتحدث الرسمي بالمؤسسات الحكومية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة: جامعة المنصورة، قسم الإعلام، شعبة العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٩).
- (١٠٤) إبراهيم أحمد أبو عرقوب، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الاتصال والإعلام، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (٤٧)، العدد (٢)، ٢٠٢٠م، ص ص ٥٥٦-٥٧٠.
- (١٠٥) مقيدش إيمان هاجر، دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسساتية - مقارنة تحليلية وصفية، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والبحوث، ألمانيا، برلين، نوفمبر ٢٠٢٠م، العدد (١٣) ص ص ١١٩-١٣٣.
- (١٠٦) محمد حسني حسين، إدارة أزمة الإساءة للنبي محمد (صلى الله عليه وسلم) في الصفحات الرسمية .. دراسة تحليلية لصفحتي الأزهر الشريف، وفرنسا ٢٤، مجلة البحوث الإعلامية - كلية الإعلام - جامعة الأزهر، العدد السادس





- 10.1177/0093650211423918 crx.sagepub.com
- (111) Cécile Wendling et.al," The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication WORKING PAPER" Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone (2013), "The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication", OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en>
- (112) أمل السيد أحمد دراز، اعتماد الشباب المصري على شبكات التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات خلال المرحلة الانتقالية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، جامعة الأهرام الكندية، ٢٠١٤م، ص ص ٤-٢٧.
- (113) Alessandra Mazzei and Silvia Ravazzani, "Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies" International Journal of Business Communication 2015, Vol. 52(3) 319- 337 © The Author(s) 2014 Reprints and permissions: [sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav) DOI: 10.1177/2329488414525447 [jbc.sagepub.com](http://jbc.sagepub.com).
- (114) Mats Heide and Charlotte Simonsen," Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions" Public Relations Inquiry 2015, Vol. 4(2) 223- 255 © The Author(s) 2015 Reprints and permissions: [sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav](http://www.sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav) DOI: 10.1177/2046147X15570108 [pri.sagepub.com](http://pri.sagepub.com)
- والخمسون - الجزء الأول - جمادى الأول ١٤٤٢ هـ - يناير ٢٠٢١ م، ص ص ٧١-١١٤.
- (١٠٧) شياء السيد سالم، تطور دراسات إدارة اتصالات الأزمات: تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٩، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠، ع ٢ - يونيو/حزيران ٢٠٢٠).
- (108) Kristina Lindholm And Eva-Karin Olsson "Crisis Communication as a Multi-level Game: The Muhammad Cartoons from a Crisis Diplomacy Perspective International" Journal of Press/Politics 16(2) 254-271 © The Author(s) 2011 Reprints and permission:<http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav> DOI: 10.1177/1940161210391785 <http://ijpp.sagepub.com>
- (109) Kristina Lindholm and Eva-Karin Olsson, "Crisis Communication as a Multi-level Game: The Muhammad Cartoons from a Crisis Diplomacy Perspective" International Journal of Press/Politics 16(2) 254-271 © The Author(s) 2011 Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav> DOI: 10.1177/1940161210391785 <http://ijpp.sagepub.com>
- (110) Yan Jin, et al" 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 2014, Vol 41(1) 74- 94 © The Author(s) 2011 Reprints and permissions: [sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav) DOI:



- in crisis communication:McDonald's and KFC crises management in China", Article history:Received 21 October 2015Received in revised form 21 January 2017Accepted 13 March 2017Available online xxx
- (١٢١) السيد مصطفى علي، كفاءة إدارة اتصالات أزمة السياحة المصرية بعد ٢٥ يناير: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة الأزهر، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٨).
- (122) Tuong Minh Ly Le," GAPS IN PERCEPTIONS ON SOCIAL MEDIA USE IN CRISIS COMMUNICATION BETWEEN VIETNAMESE ORGANIZATIONS AND STAKEHOLDERS". DeReMa Jurnal Manajemen Vol. 13 No. 1, Mei 2018.pp.11-19.
- (١٢٣) علي حمودة جمعة، و أحمد سامي العائدي، اعتماد الجمهور المصري علي المواقع الإلكترونية الصحفية ومواقع التواصل الاجتماعي خلال الأزمات بالتطبيق على أزمة ارتفاع الأسعار «دراسة ميدانية»، العدد (٢٢) السنة السادسة يوليو/سبتمبر (٢٠١٨)، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، جامعة الأهرام الكندية.
- (124) Mats Eriksson," Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice" To cite this article: Mats Eriksson (2018) Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice, International Journal of Strategic Communication, Vol. 12(1), pp. 305-358.
- (١١٥) شيباء السيد سالم، دور وسائل الاعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، المجلة المصرية لبحوث الإعلام - كلية الاعلام - جامعة القاهرة، العدد (٥٦)، يوليو / سبتمبر، ص ١-٥.
- (116) Valerie Noel," Communicating in a Crisis- Choosing the Right Vehicle" Downloaded from oae.sagepub.com at PENNSYLVANIA STATE UNIV on September 18, 2016.pp 27-37.
- (117) Mustafa Emre Civelek et al," The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management". International Journal of Research in Business & Social Science Vol 5 No 3, 2016 ISSN: 2147-44865 pp: 111-120 Contents available at www.ssbfnnet.com/ojs Doi: 10.20525/ijrbs.v5i3.279
- (١١٨) حنان أحمد سليم، دور قناة الجزيرة الإخبارية ومواقع التواصل الاجتماعي في صناعة وإدارة الأزمات (أزمة جزيرتي تيران وصنافير نموذجا)، دراسة كمية وكيفية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد(٦١)، خريف (٢٠١٧م)، ص ١٤١-٢٢٨.
- (١١٩) إنجي أبو سريع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات: دراسة في تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، العدد الحادي عشر، يوليو/سبتمبر ٢٠١٧، ص ٣٠٥-٣٥٨.
- (120) Linzhua et al "Social media and culture

