

# المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي

## مجلة نصف سنوية محكمة

العدد السابع  
يناير ٢٠٢٥  
(الجزء الثاني)

استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية في إدارة أزمة  
مقاطعة الشركات الأجنبية: دراسة تحليلية ونموذج اتصالي مقترح

ا.م.د/ السيد السعيد عبد الوهاب  
رئيس قسم الاتصال التسويقي المتكامل بكلية الإعلام جامعة المنوفية

## ملخص البحث :

استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية في إدارة أزمة مقاطعة الشركات الأجنبية: دراسة تحليلية ونموذج اتصالي مقترح

هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل وتقييم أنواع استراتيجيات الخطاب الاتصالي المستخدمة من قبل عينة من الشركات الدولية في استعادة صورتها الذهنية خلال أزمة مقاطعة منتجاتها، وذلك عقب العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بعد أحداث 7 أكتوبر 2023. وركزت الدراسة في مسح جميع البيانات الرسمية الصادرة عن الشركات عينة الدراسة بشأن الأزمة، منذ بداية العدوان الإسرائيلي وحتى نهاية نوفمبر 2024، على أن يتم التقييم وفقاً لمعايير واستراتيجيات النموذج المقترح للباحث حول "استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات"، والمكون من (12) استراتيجية في خطاب الأزمة وصناعة المحتوى الاتصالي للصورة الذهنية المؤسسية. وطبقت الدراسة وفقاً لمنهجية تحليل المحتوى الكيفي للبيانات الرسمية الصادرة من الشركات حول أزمة المقاطعة، والتي نشرت على المنصات الرسمية لعينة الدراسة في (8) من المؤسسات (الشركات متعددة الجنسيات - الجهة الرقابية الوطنية)، وشملت: يونيليفر العالمية Unilever - ستاربكس Starbucks - ماك دونالدز McDonald's - أمريكانا للصناعات الغذائية كنتاكي KFC - كوكاكولا COCA COLA - كارفور الدولية Carrefour - بيبسيكو PEPSICO - الاتحاد العام للغرف التجارية المصرية.

أوضحت نتائج الدراسة توافق بعض استراتيجيات الخطاب المستخدمة من قبل الشركات عينة الدراسة في إدارة الأزمة مع محتوى استراتيجيات النموذج المقترح بالدراسة، وجاءت أكثر أنواع الاستراتيجيات استخداماً من قبل الشركات في الآتي: (خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية عن الشركة - خطاب الإنكار ودفع الاتهامات الموجهة للشركة - خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركات - خطاب إظهار التعاطف والمعاناة والأسى)، وذلك باستثناء شركتي (يونيليفر Unilever وستاربكس Starbucks) استخدمتا استراتيجية (خطاب الهجوم) على حركة المقاومة الفلسطينية حماس، وتحميلها المسؤولية عن الأضرار وتفاقم الأحداث.

كذلك بينت النتائج وجود عدة معايير بالشركات الدولية في تحديد نوع استراتيجية محتوى الخطاب المناسبة للتعامل مع الأزمة، وقد تم استنتاجها وفقاً للقضايا التي حددها النموذج المقترح في الآتي: (تقديرات الموقف الأزموي - مستويات التأثير لأبعاد الأزمة - درجة استجابة المسؤولين للأزمة - قياس قوة تفاعلية الرأي العام الإلكتروني - احترافية مسئول الاتصال المؤسسي في إنتاج المحتوى - الأطر السياسية والاقتصادية بالشركات - خصائص وسيكولوجية العملاء في كل مجتمع). كما كشفت النتائج عن استخدام الشركات عينة الدراسة لعدد (7) استراتيجيات لخطاب الأزمة، وكلها جاءت ضمن العدد المكون للنموذج المقترح بالدراسة والمكون من (12) استراتيجية، مما يعكس التنوع والفاعلية وتحقق الهدف من النموذج المقترح، إلى جانب قابليته للتطبيق في حالات دراسية متنوعة من الأزمات والمؤسسات، وذلك لكون النموذج يستهدف تطوير المحتوى بمنظومة الاتصالات المؤسسية المستدامة وقت الأزمات، ودورها في استعادة الصور الذهنية وبناء السمعة المؤسسية.

## الكلمات المفتاحية:

الخطاب الاتصالي - إدارة السمعة - إدارة الصورة - خطاب الصورة الذهنية - إدارة الأزمات - خطاب اتصالات الأزمة - استراتيجيات بناء المحتوى - البيانات الصحفية - الشركات متعددة الجنسيات - أزمة المقاطعة - نموذج اتصالي مقترح - العدوان الإسرائيلي على غزة.

## Abstract:

Discourse Strategies for Restoring Mental Image in Managing The Crisis of Boycott of Foreign Companies: An Analytical Study and A Proposed Communication Model

The Study Aimed To Monitor, Analyze and Evaluate The Types of Communication Discourse Strategies Used by a Sample of International Companies to Restore Their Mental Image During The Crisis of Boycotting Their Products, Following The Israeli Aggression on the Gaza Strip after The Events of October 7, 2023. The Study Focused on Surveying all Official Statements Issued by The Companies Sampled Regarding The Crisis, From The Beginning of The Israeli Aggression Until The End of November 2024. The Evaluation Shall be Carried out According to The Criteria and Strategies of The Researcher's Proposed Model on "Strategies for Discourse of The Institutional Mental Image in Times of Crises," Which Consists of (12) Strategies in The Discourse of The Crisis and Creating The Communicative Content of The Institutional Mental Image.

The Study was Applied According to The Methodology of Qualitative Content Analysis of The Official Data on The Boycott Crisis, Which was Published on The Official Platforms of The Study Sample in (8) International Multinational Companies: Unilever - Starbucks - McDonald's - KFC - Coca Cola - Carrefour - PepsiCo - General Federation of Chambers of Commerce in Egypt.

The Results of The Study Showed That Some of The Discourse Strategies Used by The Companies Sampled in Crisis Management Were Consistent With The Strategies That Make up The Model Proposed in The Study. The Most Common Types of Strategies Used by the Companies Were: (Speech of Distancing and Avoiding Responsibility from The Company - Speech of Denial and Rebuttal of Accusations Against The Company - Speech of Social Responsibility and Dissemination of Corporate Goodwill - Speech of Showing Sympathy, Suffering and Sorrow), With The Exception of The Two Companies (Unilever and Starbucks), Which Used The Strategy of (Attack Speech) on The Palestinian Resistance Movement Hamas. And Hold Them Responsible for Damages and Aggravation of Events.

The Results also Showed That There are Several Standards for International Companies in Determining

The Type of Discourse Content Strategy Appropriate for Dealing With The Crisis, and They Were Deduced According To The Issues Identified by The Proposed Model as Follows: (Estimates of The Crisis Situation - Levels of Influence of The Dimensions of The Crisis - Degree of Officials' Response To The Crisis - Measuring The Strength of Opinion Reactivity The Electronic Public - Political and Economic Frameworks in Companies - Characteristics and Psychology of Customers in Every Society). The Results also Revealed That The Study Sample Companies Used a Number of (7) Strategies for Crisis Discourse, all of Which Came Within The Number That Made Up The Model Proposed in The Study, Which Consists of (12) Strategies.

### Keywords:

Communication Discourse - Reputation Management - Image Management - Mental Image Discourse - Crisis Management - Crisis Communication Discourse - Content Strategies - Press Releases - Multinational Companies - Boycott Crisis - Proposed Communication Model - Israeli Aggression Against Gaza.

### مقدمة الدراسة

رغم تأثير الأزمات على الصورة الذهنية للمؤسسات بين جمهور الرأي العام، إلا أن الاستدامة البحثية لدراسات وبحوث الصورة الذهنية وسمعة المؤسسات خلال الأزمات لم تلق الاهتمام الكافي محلياً وعالمياً، وخاصة دراسات وبحوث صناعة المحتوى الاتصالي الخاص بالموقف الرسمي للمؤسسات وقت الأزمات، والتي يطلق عليها "استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية المؤسسية خلال الأزمات"، وهو ما تبين من ناتج الرصد البحثي لإسهامات الباحثين عربياً وعالمياً. إلى جانب أن أغلب الإسهامات البحثية جاءت في فترة تعد الأكثر اهتماماً بدراسات خطاب الأزمة والصورة الذهنية للمؤسسات، وهي فترة "وليم بنويت" (1997 - 2010)، والذي قدم نموذجاً في 5 استراتيجيات اتصالية تمثل محتوى خطاب الأزمة لاستعادة الصورة الذهنية للمؤسسات وقت الأزمات، ثم اهتم عدد من الباحثين باختبار نموذج Beniot عبر بحوثهم التطبيقية. كذلك يعكس الرصد البحثي تراجع الإسهامات البحثية في العشر سنوات الأخيرة حول مجال الخطاب الاتصالي في إدارة الصورة الذهنية وقت الأزمات، وأن الغالبية من الباحثين قد ابتعدوا عن تطوير النماذج والاستراتيجيات الاتصالية المعنية بخطاب الأزمة والسمعة المؤسسية، واكتفوا بتطبيق واختبار النماذج والنظريات القائمة.

ومن جانب آخر يشهد الواقع المجتمعي تحولا كبيرا في مستويات التأثير والتهديد للمؤسسات ومنتجاتها نتيجة الأزمات التي تتعرض لها، خاصة مع تطور وتنوع وسائل الاتصال الرقمي، وقدرتها على إحداث تفاعلية الرأي العام عبر المنصات الاجتماعية، وهو ما ظهر خلال حملات المقاطعة لمنتجات الشركات متعددة الجنسيات، كرد فعل شعبي نتيجة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بفلسطين بعد أحداث 7 أكتوبر 2023، مما كان له الأثر في إحداث خسائر كبيرة للشركات، والتي قامت بدورها بالتعامل مع الأزمة ومخاطبة الجمهور عبر بيانات رسمية صادرة عنها، وذلك لاستعادة الصورة الذهنية وتوضيح الأمور للرأي العام العربي والعالمي، وهو ما يسمى باستراتيجية

الخطاب الاتصالي بمحتوى البيانات الرسمية الصادرة عن الشركات الدولية في إدارة صورتها الذهنية لدى الرأي العام العربي والأجنبي، مما يتطلب الدراسة والبحث في كيفية إدارة تلك الشركات لأزمتهام مع المقاطعة. ومن ثم جاءت الدراسة الحالية لتتعمق بمسح النماذج والاستراتيجيات الاتصالية والإرشادية التي أنتجها التراث البحثي بشأن خطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات، ليتم تطوير نموذج اتصالي مقترح من قبل الباحث، واختبار النموذج بتطبيقه بالدراسة الحالية على عينة من الشركات الدولية متعددة الجنسيات، ودراسة كيفية إدارتها لأزمة المقاطعة لمنتجاتها نتيجة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بعد 7 أكتوبر 2023 واستمراره للآن. المحور الأول : مراجعة الدراسات السابقة وأدبيات البحث: رؤية نقدية

يعكس الرصد البحثي ندرة الدراسات العربية حول المحتوى الاتصالي لاستراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية للمؤسسات وقت الأزمات والكوارث، وأن ما قدم يرتبط أكثر بالتوجه العام في دراسات الصورة الذهنية دون توظيف المحتوى الاتصالي في مجال إدارة الأزمات تحديداً. ونوع الخطاب المناسب في التصريحات والبيانات الرسمية الصادرة عن المؤسسات، وهذا عكس الدراسات الأجنبية التي اهتمت بتطوير بعض من النماذج الإرشادية والاتصالية وتوظيفها في استعادة الصورة الذهنية خلال الأزمات، ويعرض الباحث في العناصر الآتية ما تم رصده من إسهامات بحثية، بحيث تعكس تطور البناء النظري لاستراتيجيات الخطاب الاتصالي في استعادة الصورة الذهنية وقت الأزمات.

#### تطور الموضوعات البحثية لنماذج خطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات:

بدأ الاهتمام البحثي بدراسات خطاب الأزمة والصورة الذهنية للمؤسسات مع إسهامات الباحثين Wore & Linkugel (1995)، حيث قدما دراسة طبقت على عينة من الأزمات المؤسسية الأمريكية في قطاعات خدمية متنوعة، وقدما نموذجاً حول استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات في أربع استراتيجيات هي: الإنكار للأزمة، تقديم البدائل، دعم موقف المنظمة، التقليل من خطورة الأزمة. كذلك ركزت دراسة (Hearit, 1996) على الدمج بين أنواع استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية، وقدمت تطبيقات عملية لاستراتيجية الاعتذار في اتصالات الصورة الذهنية وقت الأزمات، وكذلك استراتيجية الهجوم على المتسبب في الأزمة كنوع من الدفاع عن المؤسسة وصورتها لدى الجمهور. ثم تحولت الاهتمامات البحثية نحو دراسات وليم بنويت (2010-1997) (Beniout)، والتي تعد من أكثر الدراسات التي اعتمد عليها الباحثون فيما بعد في دراساتهم عن الخطاب الاتصالي واتصالات الصورة الذهنية وقت الأزمات. وقدم Beniout نظريته حول "خطاب استعادة الصورة الذهنية The Theory of Image Restoration Discourse". حيث قدم خمس استراتيجيات لخطاب الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات هي: الإنكار للأزمة، تجنب المسؤولية عن الأزمة، التقليل من خطورة الأزمة، تصحيح الأوضاع الخاطئة، الاعتراف بالخطأ واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ثم جاءت دراسة (Fisher 2007) لتطبق استراتيجية الخطاب التحذيري كنمط وقائي في الحفاظ على الصورة الذهنية المؤسسية، وذلك بتحليل محتوى التقارير الإخبارية المؤسسية الصادرة عن مسؤولي إدارة الأزمات بالمؤسسات الإسبانية. في حين ركز الباحثون (Verhoeven, et al, 2012) بتطبيق استراتيجيات الاعتذار في

مقابل تجنب المسؤولية في اتصالات المتحدث الرسمي للمؤسسات عند التعامل مع الإعلاميين، وأشاروا إلى أن تعدد مصادر المعلومات وصدق المصدر والاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية يعد من أهم استراتيجيات استعادة الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات.

كذلك اتجهت عدة دراسات منها دراسة (Larissa, & Theunissen, 2015) لاختبار استراتيجيات بنويت Beniout الخمس في استعادة الصورة الذهنية خلال الأزمات، من خلال التطبيق على عينة من أزمات الشركات متعددة الجنسيات عبر العالم. كذلك دراسة (Chewning, 2015) والتي طبقت على الإدارة الاتصالية لصورة الشركات البريطانية عقب أزمات التسرب البترولي، وقدمت الدراسة عدة استراتيجيات لخطاب الصورة الذهنية أطلق عليها "مصفوفة اتصالات الأزمة"، وانطلقت من نظريات الاتصال الحواري وشبكات التواصل الاجتماعي. وجاءت الدراسة التجريبية لـ (Coombs, et al, 2016) لقياس تأثير استراتيجيات الخطاب الاتصالي من الإنكار والتبرير على فاعلية اتصالات الأزمة وحماية سمعة المؤسسات الأمريكية، حيث بينت النتائج أن استخدام استراتيجية الإنكار تؤثر سلباً على سمعة المؤسسات، وأوصت بتطوير الأساليب الاتصالية المبنية على الحوار والتفاعل عبر منصات التواصل الاجتماعي، وأهمية تبنى استراتيجية الاعتراف بالخطأ وتصحيحه لدورها في دعم السمعة المؤسسية وقت الأزمات. واتجهت دراسة (Plessis, 2018) نحو تطوير خطاب استعادة الصورة الذهنية للمؤسسات عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال التنوع في أساليب مواجهة الشائعات والأخبار الزائفة وقت الأزمات، واتباع استراتيجية المصارحة والتصحيح للأخطاء. بينما ركزت دراسة (Lee, & Atkinson, 2019) على استخدام استراتيجية الاعتذار بالرسائل الاتصالية المؤسسية وقت الأزمات، وقدمت الدراسة رؤيتها باقتراح نموذج الاعتذار كضرورة للحفاظ على السمعة المؤسسية والاسم التجاري للمؤسسات.

ومع انتشار "جائحة كورونا COVID-19" اهتم بعض الباحثين بتطوير استراتيجيات اتصالية رقمية لخطاب إصلاح الصورة الذهنية وقت الأزمات، مثل دراسة (Masngut, & Mohamad, 2021) سعت إلى استكشاف أنماط واستراتيجيات خطاب إصلاح الصورة الذهنية الرقمية بالحكومة الماليزية خلال اتصالاتها بشأن COVID-19، وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة (Andarini, et al, 2023) لتهتم بدراسة تكتيكات واستراتيجيات المسؤولين الحكوميين في استعادة الصورة الذهنية بعد تقديم ادعاءات كاذبة بشأن فيروس كورونا، في حين طبقت دراسة (Lamsijär, vi, 2024) استراتيجية الاعتذار في إصلاح الصور الذهنية وقت الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالتطبيق على منصتي x ويوتيوب. أيضاً اتجهت بعض الدراسات العربية نحو الدراسات الوصفية التي ترصد استخدام المؤسسات لاستراتيجيات الرسالة الاتصالية وقت الأزمات، ومنها دراسة (نرمين عجوة، 2020) ركزت على تحليل استراتيجيات اتصال المخاطر التي استخدمتها وزارة الصحة والسكان المصرية في الاتصال بالجمهور خلال جائحة كورونا في المراحل المختلفة للأزمة. وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة (دنيا جانم، 2021) للتعرف على استراتيجيات الاستجابة للأزمة والتي اتبعتها وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة الجائحة. أما دراسة (إيمان طاهر، 2022) اتجهت نحو رصد وتحليل وتقييم مدركات الجمهور المصري للعلاقة بين المصدقية المؤسسية لمنظمة الصحة العالمية وبين



سمعتها من خلال تعرضهم للاستراتيجيات والرسائل الاتصالية للمنظمة نتيجة استجابتها لأزمة جائحة كورونا. وكذلك دراسة (إيمان بن ناصر، 2024) ركزت في التعرف علي دور مواقع التواصل الاجتماعي في الحفاظ على الصورة الذهنية لعينة من المؤسسات الفندقية بالجزائر وقت الأزمات.

وفي اتجاه آخر سعت عدة دراسات لاستكشاف استراتيجيات جديدة خارج نماذج إصلاح الصورة الذهنية لـ بنويت Beniout ، ومنها دراسة (Koa,2022) والتي اهتمت بدراسة الصورة الذهنية للأندية الرياضية من خلال التطبيق على أزمة ريال مدريد والمقاطع الصوتية المسربة لرئيس النادي، وركزت الدراسة في نتائجها على أهمية الاستراتيجية القانونية وتقديم الأدلة والاستشهادات كنمط خطابي مهم في البيانات الرسمية الصادرة عن المسؤولين. في حين جاءت دراسة (Li,&Xu,2023) للمقارنة بين استراتيجيات خطاب إصلاح الصورة الذهنية، واستكشاف الاختلاف بين تلك الاستراتيجيات عبر رسائل الاعتذار وقت الأزمات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات. وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة (Chen, et al,2023) لتهتم بالتحقق من تأثير الاستراتيجيات الخطائية للمسؤولين علي استعادة صورة الشركة خلال الأزمات. كذلك دراسة (Kamboh, et al,2024) تناولت تطبيق استراتيجيات الاستجابة الفورية للأزمات عبر استراتيجية إتاحة المعلومات ضمن إجراءات إصلاح الصورة الذهنية المؤسسية عبر منصات التواصل الاجتماعي. أيضاً اهتمت بعض الدراسات بنظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT)، منها دراسة (Boman, et al,2024) اهتمت باستكشاف تأثير مصدر المعلومات المؤسسية علي جودة الاتصال والاستجابة السريعة للأزمات، أما دراسة (Kim, et al,2024) كشفت عن تأثير استراتيجيات الاستجابة للأزمة علي تصورات الموظفين خلال جائحة كورونا، في حين ركزت دراسة (Rahmawati, et al,2024) في التعرف علي استراتيجيات الاستجابة للأزمات التي استخدمتها شركة Sriwijaya للطيران بالاعتماد علي نظرية الأزمة الموقفية (SCCT).

#### توجهات الأطر النظرية المستخدمة بالدراسات السابقة:

• جاءت غالبية الدراسات الأجنبية معتمدة على نماذج استعادة الصورة الذهنية وقت الأزمات لـ وليم بنويت William Beniout سواء بدراسة استراتيجية واحدة أو أكثر أو النموذج بأكمله، حيث طور Beniout إطاراً لتحليل استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية المستخدمة لمنع وتقليل الضرر الذي يلحق بالمؤسسات وقت الأزمات، ومنها دراسة (Kamboh, et al,2024) ودراسة (Lamsijärvi,2024) ودراسة (Chen, et al,2023) ودراسة (Andarini, et al,2023) ودراسة (Koa,2022) ودراسة (Masngut,& Mohamad,2021). يلي ذلك عدد أقل من الدراسات قد اهتمت بتطبيقات نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) التي قدمها كومبس Comps مثل دراسة (Boman, et al,2024) ودراسة (Kim, et al,2024) ودراسة (Rahmawati, et al,2024). كذلك استخدمت بعض الدراسات المحلية والعالمية عدة نماذج منها: الاتصال الحوارى، تحليل الإطار الإعلامي، اتصال المخاطر المؤسسية.

• يستنتج الباحث أن الاستراتيجيات الخمس لنموذج بنويت Beniout لاستعادة الصورة الذهنية للمؤسسات وقت الأزمات والحفاظ على سمعتها هي الأكثر استخداماً بين الدراسات الأجنبية والمحلية، وأن الإسهامات البحثية الغربية

لديها اهتمام أكبر بتطوير نماذج خطاب الصورة الذهنية والأزمات، وأغلبها تبنى على بعضها البعض، وأن نماذج بنويت Beniout بنيت على إسهامات من سبقه، وخضعت للتطبيق والقياس من أغلب الباحثين بعده، مما يعكس مرونة الغرب في تطوير النماذج الاتصالية وافتاحتها للتجريب والقياس بين الباحثين، عكس البيئة البحثية العربية التي لا تشجع بالقدر الكافي على الابتكار والاجتهاد وتطوير الأطر النظرية والمعرفية واخضاعها للتطبيق.

#### توجهات الأطر المنهجية المستخدمة بالدراسات السابقة:

وأشار الرصد البحثي إلي أن أغلب الدراسات التي تم عرضها من إسهامات الباحثين هي دراسات وصفية، مستخدمة منهج المسح أو دراسة الحالة، وعدد محدود جداً استخدام المنهج التجريبي مثل دراسة (Boman, et al,2024). كما استعانت أغلب الدراسات بأداة تحليل المضمون منفردة، مثل دراسة (Rahmawati, et al,2024) ودراسة (Kamboh, et al,2024) ودراسة (Li,&Xu,2023) ودراسة (Andarini, et al,2023) ودراسة (Koa,2022) ودراسة (Masngut,& Mohamad,2021) ودراسة (نرمين عجوة،2020). في حين اعتمدت دراسة (Lamsijärvi,2024) علي التحليل متعدد الوسائط كأداة لفحص عناصر إصلاح الصورة علي يوتيوب، وكذلك اعتمدت دراسة (Chen, et al,2023) علي المقاييس النفسية في تحليل المشاعر. ويشير الرصد البحثي كذلك إلى محدودية استخدام الاستبيان في دراسات خطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات، وكانت دراسات معدودة مثل دراسة (Kim, et al,2024) ودراسة (إيمان طاهر،2022). كما دمجت بعض الدراسات بين الأدوات البحثية؛ منها أداتي تحليل المضمون والاستبيان كدراسة (دنيا جانم،2021) ودراسة (أميرة محمد أحمد وآخرون،2024)، أو الدمج بين الأدوات الكمية والكيفية من الاستبيان وتحليل المحتوى وديل المقابلات المتعمقة مثل دراسة (إيمان بن ناصر،2024).

#### عرض لأهم النتائج بالدراسات السابقة بما يفيد الدراسة الراهنة

تتوعد نتائج الدراسات السابقة وفقاً لأهدافها، وباختلاف نوعية المؤسسات والدول ومجالات التطبيق، ويمكن عرض أهم النتائج في العناصر الآتية:

• خلصت الدراسات إلى تنوع استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية المؤسسية خلال الأزمات، وأن بنويت Beniout هو أكثر الباحثين اهتماماً بتطويرها، وأشارت النتائج إلى أن استراتيجية التقليل من شأن الحدث جاءت في المرتبة الأولى، يليها استراتيجية الأفعال التصحيحية، ثم استراتيجية التهرب من المسؤولية، ثم استراتيجية الإنكار، وتأتي استراتيجية طلب العفو في المرتبة الأخيرة، وذلك وفقاً لدراسة (Kamboh, et al,2024)، في حين جاءت استراتيجية الاعتذار والتصحيح كأهم استراتيجية مؤثرة في إدارة اتصالات الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات، وأنها تسهم في تخفيف مشاعر الجمهور السلبية بشكل كبير مثل دراسة (Chen, et al,2023)، ودراسة (Lamsijärvi,2024). أما الدراسات التي اهتمت باستراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية خلال أزمة كورونا، فقد توصلت إلي أن استراتيجية التقليل من شأن الحدث جاءت في المرتبة الأولى الأكثر استخداماً من المؤسسات، يليها استراتيجية الأفعال التصحيحية، ثم التهرب من المسؤولية، واستراتيجية الإنكار، وتأتي استراتيجية طلب العفو في المرتبة الأخيرة، وذلك وفقاً لدراسة (Masngut,&Mohamad,2021)، واتفقت معها دراسة (Andarini, et al,2023) ودراسة (Li,&Xu,2023).



• توصلت الدراسات التي اهتمت بدراسات الصورة الذهنية وتطبيقات نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) إلى أهمية اختيار المصدر واستراتيجية الرسالة قبل مشاركة الاستجابة للأزمات مثل دراسة (Boman, et al,2024)، في حين توصلت دراسة (Kim, et al,2024) إلى ارتباط جودة الاتصال الداخلي للموظفين باستراتيجيات الاستجابة للأزمات بشكل إيجابي. أما دراسة (Rahmawati, et al,2024) توصلت إلى استخدام استراتيجيات الاعتذار والتعويض كاستراتيجيات أولية للاستجابة للأزمات، أما استراتيجية التملق تم استخدامها كاستراتيجية ثانوية للاستجابة للأزمات.

#### خلاصة الرصد العام للدراسات السابقة وأوجه استفادة الباحث

• ساعد الرصد البحثي في التعرف على أهم الدراسات التي اهتمت باستراتيجيات اتصالات الأزمة، وكذلك استراتيجيات استعادة الصورة الذهنية المؤسسية خلال الأزمات. واستطاع الباحث أن يبرهن على أهمية استراتيجيات استعادة الصورة الذهنية للمؤسسات خلال الأزمات، مع محاولة تقديم الإضافات العلمية للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

• وجد الباحث ندرة بالبحوث المحلية والعربية التي تناولت استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية في اتصالات الأزمة، وأن الدراسات الأجنبية اهتمت بالمجال أكثر، وقدمت عدة استراتيجيات ونماذج متنوعة مع تطور الاسهامات البحثية، ثم قام بنويت Beniout بتجميعها وقدمها في خمس استراتيجيات. وهنا يستفد الباحث من تلك الاسهامات البحثية وما قدمته من استراتيجيات لخطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات في صياغة موضوعه البحثي وبنيته المنهجية والنظرية، بحيث يطور الباحث نموذجاً مقترحاً من ناتج الاسهامات البحثية، وخاصة ما قدمه بنويت Beniout، لتكون "أنواع استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية بالنموذج" وحدات تحليلية بالدراسة الحالية.

• أفادت الباحث في التعرف على المنهجية المناسبة للتطبيق لموضوع دراسته، خاصة وأن أغلب الدراسات ذات الصلة اعتمدت على الأدوات التحليلية، أو رصد اتجاهات الجمهور عبر الاستبيان. وهنا يستفد الباحث بالتوجه نحو التنوع في الأدوات البحثية الكيفية، وتحليل المحتوى بالبيانات الرسمية الخاصة بالمؤسسات مجال الدراسة.

#### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة (النموذج المقترح) : من إعداد الباحث

من خلال العرض السابق لأدبيات البحث في استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية خلال الأزمات، وجد الباحث ارتباط تلك الاستراتيجيات بحالات دراسية تطبيقية محددة، وأنها قدمت في فترات زمنية سابقة، وارتبط محتواها برؤية المسؤولين في إدارة الأزمات مجال التطبيق البحثي. ومن ثم يسعى الباحث في دراسته الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لاتصالات الصورة الذهنية وقت الأزمات، بحيث يتكون النموذج الاتصالي من مجموعة استراتيجيات تحدد نوع الخطاب الاتصالي المستخدم في تصريحات وبيانات المسؤولين الرسمية حول الأزمات التي تواجههم، وتكون تلك الاستراتيجيات بالدراسة الحالية وحدات تحليلية للبيانات الرسمية الصادرة عن الشركات متعددة الجنسيات عينة الدراسة.

#### ويعرض الباحث النموذج المقترح كالتالي:

• مسمى النموذج المقترح: (نموذج استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية خلال الأزمات)

• النماذج المرجعية للنموذج المقترح: يستند النموذج المقترح من أدبيات البحث بالدراسات السابقة، ومن اسهامات عدد من الباحثين قدموا نماذج واستراتيجيات سابقة في مجال اتصالات الصورة الذهنية وقت الأزمات، بحيث يتم دراسة النماذج ذات الصلة بأهداف الدراسة الحالية، والنظر إليها وفق رؤية أشمل لأوجه الاتفاق فيما بينها، ومراعاة مجالات التطبيق والطبيعة المؤسسية. **وهنا ينطلق النموذج المقترح من عدة نماذج قدمها الباحثون في دراساتهم التطبيقية كالآتي:**

1. اسهامات "وليم بنويت" (1997 - 2010)، هو أكثر وأشهر الباحثين في تطوير الخطاب الاتصالي واستعادة الصورة الذهنية خلال الأزمات، وطبق بحوثه على العديد من المؤسسات الدولية كحالات دراسية، وقدم نظرية "خطاب استعادة الصورة المؤسسية وقت الأزمات" The Theory of Image Restoration Discourse، والتي تكونت من خمس استراتيجيات هي: الإنكار للأزمة، تجنب المسؤولية عن الأزمة، التقليل من خطورة الأزمة، تصحيح الأوضاع الخاطئة، الاعتراف بالخطأ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2. نموذج خطاب الإقناع والتأثير في اتصالات الصورة الذهنية المؤسسية خلال الموقف الأزموي، وقدمه (& Larissa, Theunissen, 2015)، حيث بنى النموذج على: فرضيات نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT)، استراتيجيات بنويت Beniout لإصلاح الصورة الذهنية وقت الأزمات، استراتيجيات التفاوض والإقناع، نموذج الاتصال عبر شبكات التواصل الاجتماعي، عناصر بناء السمعة المؤسسية. وطبق النموذج على عينة من أزمات الشركات متعددة الجنسيات عبر العالم، وركز على دراسة أساليب وأدوات صناعة المضمون الاتصالي لاستعادة الصورة الذهنية للمؤسسات وقت الأزمات عبر منصات التواصل الاجتماعي.

3. نموذج (Sandlin, & Gracyalny, 2018) لإصلاح الصورة الذهنية المتكونة بسبب الأزمات المؤسسية، حيث يبنى النموذج على المداخر الحديثة في نظرية الأطر والاتصال الحوارى مع الجمهور، وكيفية توظيف الوسائط المتعددة عبر منصات التواصل الاجتماعي في تصحيح الصورة الذهنية والأخطاء المؤسسية التي حدثت خلال إدارة الأزمات، والتركيز أكثر على استراتيجية خطاب الاعتذار للجمهور، وتوظيف وسائل الاتصال الشخصي المباشر والتفاعلي عبر منصات التواصل الاجتماعي في تصحيح الصورة.

4. نموذج خطاب التأثير العاطفي للأزمة (Xiao, et all, 2018)، حيث ركز النموذج على آليات التعامل مع الجمهور وقت الأزمات لاستعادة الصورة المؤسسية، وقدرة ممارسي الاتصال المؤسسي على تصميم الرسائل الاتصالية المناسبة، وتضمينها خطاباً عاطفياً للتأثير على الجمهور وجذبه نحو المؤسسة. ويتكون النموذج من خمس استراتيجيات هي: سرعة الاستجابة لتأثيرات الأزمة، قدرة التعامل مع المشاعر الإيجابية ودعم الجمهور للمؤسسة، قدرة التعامل مع المشاعر السلبية لدى الجمهور وتصحيح الصورة الذهنية، إدراك مشاعر الغضب والعنف بين المتضررين من الأزمة، حسن اختيار المتحدث الرسمي وقت الأزمة لتكوين مشاعر إيجابية وحماسية بين المواطنين.

5. نموذج استراتيجية المسؤولية المجتمعية في خطاب إصلاح الصورة الذهنية خلال الأزمات، وقدمه (Page, 2019)، حيث يبنى النموذج على نظرية اتصالات الموقف الأموي (SCCT)، بحيث يتضمن المحتوى الاتصالي عبارات تعلن فيها المؤسسات تقديرها واحترامها للجمهور، وتوضح الجوانب المجتمعية والإنسانية للمؤسسات وقت الأزمات تقديراً واحتراماً للجمهور وكسب ثقته.

### • القضايا التي ينطلق منها النموذج:

1. الرؤية التكاملية لنماذج واستراتيجيات الخطاب الاتصالي في اتصالات الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات، والتي قدمها الباحثون بإسهاماتهم البحثية التطبيقية، وطورها الباحث وأضاف إليها بالدراسة الحالية وفق رؤية أشمل وأكثر اتساعاً لأنواع الخطاب بالمحتوى الاتصالي الرسمي للمؤسسات.
2. تعكس الاستراتيجيات الموقف الرسمي للمؤسسات وقت الأزمات، ويتم استخدامها مضمونها عبر بيان أو تصريح رسمي صادر عن المؤسسة بشأن الأزمة التي تواجهها، وينشر البيان بوسائل اتصالية متنوعة.
3. يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في محتوى البيانات والتصريحات الرسمية وفقاً لتطورات الموقف الأزموى وتقدير المسئولين لخطورته على صورة المؤسسة لدى الجمهور.
4. يتوقف اختيار نوع استراتيجية الخطاب الاتصالي على عدة معايير تمثل مصفوفة قياسية هي: (نوع الأزمة - تقديرات الموقف الأزموى - مستويات التأثير لأبعاد الأزمة - درجة استجابة المسئولين للأزمة - قياس قوة تفاعلية الرأي العام الإلكتروني - درجة احتراافية مسئولى الاتصال المؤسسى في إنتاج المحتوى- الأطر السياسية والاقتصادية المحيطة - خصائص وسيكولوجية الجمهور).
5. تتسم الصورة الذهنية للمؤسسات بالتغير وعدم الثبات حسب الموقف الأزموى وقدرة المؤسسة على الإدارة الجيدة لاتصالات الأزمة وفهم توجهات الجمهور، ومن ثم يتطلب الأمر حسن اختيار الاستراتيجية الخطابية المناسبة لموقف الأزمة.
6. للرأي العام عبر المنصات الرقمية قوة تأثير كبيرة في تكوين الصور الذهنية عن المؤسسات والأشخاص وقت الأزمات، ويكون هناك جهات مستفيدة لديها القدرة في توجيه الرأي العام بشأن قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمة، ومن ثم فإن على المؤسسة الاهتمام بالتخطيط الجيد وإدراك طرق واستراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية واستعادتها نتيجة حدوث الأزمات.
7. تبنى اتصالات الصورة الذهنية وقت الأزمات على التفاعل الإيجابي للمؤسسات مع الأحداث والرأي العام، وليس بالتجاهل وعدم الاكتراث بما يحدث من مخاطر على صورة المؤسسة.

### • أنواع الاستراتيجيات الخطابية المكونة للنموذج: يتكون النموذج من عدد (12) استراتيجية هي:

م	الاستراتيجية	الوصف الإجرائي لنوع استراتيجية الخطاب الاتصالي
---	--------------	--

<p>تعكس التصريحات التي تدفع الجمهور لرؤية الأزمة بشكل أقل خطورة وسلبية، والتركيز على الدور الإيجابي والمجتمعي والخدمي للمؤسسة، وذلك عبر تصريحات تحتوي على الآتي:</p> <p>o تدعيم الموقف الإيجابي للمؤسسة ودورها في خدمة الشعوب والدول والمؤسسات، وعرض الخدمات المجتمعية والاستثمارية والتوظيفية للمؤسسة.</p> <p>o التركيز على تغيير الشعور السلبي بين المواطنين بهدف تخفيف الضرر الذي لحق بصورة المؤسسة لدى الجمهور.</p> <p>o إظهار المعاناة والأسى والضرر مما حدث نتيجة الأزمة، وعرض الخسائر التي لحقت بالمؤسسة، وفي نفس الوقت إظهار تعاطف المسؤولين بالمؤسسة مع المتضررين والضحايا والأطراف المنكوبة.</p> <p>o وصف الادعاءات وما ينشر عبر منصات الإعلام والتواصل الاجتماعي بأنها ادعاءات زائفة وباطلة ولا تمثل المؤسسة.</p> <p>o إعادة ترتيب الأوضاع والسياق العام وتقديم مزايا تنافسية جديدة وتسهيلات متنوعة وخدمات للمواطنين.</p>	<p>1</p> <p>استراتيجية التبرير لموقف المؤسسة Justification</p>
<p>تركز تلك الاستراتيجية على تقديم تصريحات توجه نحو التصدي للجهات التي تسببت في أزمة المؤسسة، والسعي لمهاجمتها وإظهار سوء النية لديها، مع تقديم سلبياتها وادعاءاتها الزائفة. كذلك ترتبط استراتيجية الهجوم والهجوم المضاد باستراتيجية الاعتذار المبينة على الهجوم، ولكنها هنا تمثل نوعاً من الخطاب الاعتذاري للمؤسسات في الكشف عن حقيقة الادعاءات والاتهامات من الجهات المنافسة، والتي ترى أن المؤسسات عليها أن تسلك الإجراءات الآتية لدفع الاتهامات خاصة من قبل وسائل الإعلام والمنصات الاتصالية الرقمية وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أن ما نشر من قصص إعلامية حول موقف المؤسسة لم يكن منصفاً أو عادلاً وليس منطقياً.</li> <li>• أن الاتهامات المنشورة مبنية على قصص حررها أشخاص ولا تمثل الرأي العام الداعم للمؤسسة.</li> <li>• علينا أن نهتم بما ينشر على المنصات الاجتماعية، ولكن ليس كل ما ينشر صحيح ويمثل رأى الأغلبية ولا يعكس حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة في إفادة المواطنين والدولة ككل.</li> <li>• توجيه اللوم وتحميل المسؤولية لبعض فئات الجمهور أطراف الأزمة ولومه على تصديق ما ينشر إعلامياً أو عبر منصات التواصل الاجتماعي.</li> </ul>	<p>٢</p> <p>استراتيجية الهجوم والهجوم المضاد على المدعين Attacking Accuser</p>
<p>تعتمد على استراتيجية المصارحة والمكاشفة مع الجمهور، وتشمل تقديم تصريحات رسمية تتضمن عدة إجراءات اتصالية في إدارة الأزمة منها: تحمل المسؤولية عن ما حدث من خسائر، تقديم اعتذار للجمهور والتعبير عن الأسف لوجود ضحايا وخسائر ناجمة عن الأزمة، تقديم محتوى انصالي يحمل استمالات عاطفية وإنسانية لكسب تعاطف وتأييد الجمهور، مداومة التواصل بين المؤسسة ووسائل الإعلام بتنوعها، تقديم تصريحات تحمل وعوداً بتحسين الأداء ومنع تكرار الأزمة، وتقديم تعويضات للضحايا، واتخاذ سياسات حازمة للتعامل مع الأزمة.</p>	<p>٣</p> <p>استراتيجية الاعتذار والتصحيح &amp;Apologies Corrective Action</p>
<p>تتعتمد على الحرص الشديد في كتابة نص البيانات الرسمية الصادرة عن المؤسسة، وتشمل: عدم الاعتراف المباشر بالأزمة أو تحمل المسؤولية عنها، ذكر تصريحات عامة غير محددة وبأقل قدر من المعلومات دون توضيح أية تفاصيل حول الأزمة، إلقاء المسؤولية واللوم على جهات أخرى غير معلومة تسببت في الأزمة، وفي نفس الوقت التصريح بأن الجهات القضائية والأمنية تحقق في الأحداث.</p>	<p>4</p> <p>لاستراتيجية القانونية المقننة Legal</p>
<p>تمثل التصريحات التي تنفي بها المؤسسة أي صلة لها بالأزمة وأبعادها، وأن أي نشر سلبي أو ادعاءات زائفة أطلقت من جهات مؤسسية أو إعلامية أو عبر منصات التواصل الاجتماعي فإنها لا تمثل المؤسسة وليس لها صلة بالأمر. كذلك يصدر عن المؤسسة تصريحات تالية ومتكررة كالآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الأحداث على أنها أحداث مؤسفة تؤثر على قطاعات كبيرة ومتعددة، وفي نفس الوقت يتم إلقاء المسؤولية على جهات غير معلومة بعد، وأن المؤسسة غير مسؤولة عن ما حدث.</li> <li>• وصف أي ادعاءات معادية لموقف المؤسسة بأنها ادعاءات باطلة وزائفة.</li> <li>• إظهار التعاطف الإنساني من المؤسسة في الاتجاه الأغلب للرأي العام وخاصة عبر المنصات الرقمية.</li> </ul>	<p>5</p> <p>استراتيجية إبعاد وتجنب المسؤولية Avoiding Responsibility</p>

6	استراتيجية التهوين أو التهويل من الأزمة Underestimating or Exaggerating The Crisis	التهوين من شأن الأزمة بتقديم تصريحات تقلل من خطورة الأزمة وتأثيراتها السلبية على المؤسسة والجمهور والوسط المحيط. أما التهويل من شأن الأزمة بالتركيز على التصريحات التي تضخم من حدث ما أو أزمة محدودة التأثير، وتقديمها على أنها أزمة شديدة الخطورة وممتدة التأثير وتتطلب تكاتف الجميع، وهذا النوع من الخطاب يبيث الخوف والقلق لدى فئات الجمهور وأطراف الأزمة.
7	استراتيجية إلقاء المسؤولية على أطراف معلومة وغير معلومة Shifting Responsibility	عادة ما تستخدمها المؤسسات الحكومية في أكثر البيانات الرسمية الصادرة عنها، والتي تلقى بالمسئولية على جهات معلومة وغير معلومة أو سلوكيات للجمهور تسببت في حدوث الأزمة وامتداد تأثيرها، وفي نفس الوقت تقدم المؤسسة في بياناتها الرسمية معلومات عن حجم الخسائر والتكلفة التي تتكبدها من أجل إصلاح المخاطر الناجمة عن الأزمة وأبعادها. وهذا النوع من الخطاب الاتصالي يعطى للمؤسسات المبرر لتوجيه قرارات تحقق أغراضها وسياساتها كنوع من إقناع الجمهور بتقبل تلك القرارات.
8	استراتيجية تحويل الانتباه لأزمات وقضايا أخرى Diversion	هي التصريحات التي تركز على قضايا أخرى غير الأزمة التي حدثت، وهذا بهدف تفكيك الرأي العام وتشتيته، وفي نفس الوقت تهدئته وجعله يشعر بأن الأزمة بسيطة ومستقرة. كذلك تلجأ المؤسسة إلى إظهار التعاطف مع الجمهور وتأثيرات الأحداث، وتعتمد على المقارنات في هذا الأمر، وتتبع سياسة إعلامية في كثافة النشر الإعلامي نحو قضايا وأحداث بعيدة عن الأزمة الحالية، وينطبق هذا مع مفهوم (الإدارة بالأزمات).
9	استراتيجية إظهار الأذى والمعاناة لتأثيرات الأزمة Suffering	تصريحات تظهر تعاطفاً من المؤسسة مع بعض الأطراف حيال الأزمة، وتقديمها في كونها أعمال إنسانية في أوقات النزاع والأزمات، وفي نفس الوقت تقديم المؤسسة بكونها ضحية لادعاءات غير صحيحة، وأن هناك من يسعى لتشويه صورة المؤسسة وتناقضيتها القوية بالمقارنة مع المؤسسات المماثلة.
10	استراتيجية المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للمؤسسات Social Responsibility	تركز على المحتوى الاتصالي الإيجابي عن أنشطة وخدمات المؤسسة في نطاق عملها وخدمة جمهورها وجماعات المصالح المستهدفة، وعرض للأعمال الإنسانية والمجتمعية والبيئية والتوظيفية التي تقدمها المؤسسة محلياً ودولياً، وما تقدمه من دعم وقت الكوارث والإغاثة المجتمعية للمواطنين. كذلك تقديم تصريحات تساند موقف المؤسسة في أنه لا يوجد النية أو التعمد المسبق لديها في إحداث الأزمة أو المشاركة في تأثيراتها، وأنها اتخذت الإجراءات اللازمة التي تظهر نواياها الحسنة في خدمة الجمهور والمجتمع ككل.
11	استراتيجية الإنكار ودفع الاتهامات بشأن الأزمة Denial	تمثل التصريحات التي تنكر وتنفي حدوث أي أزمة بالمؤسسة مع شرح أسباب عدم وجود أزمات، والسعي إما إلى التشكيك في الأمر أو تجاهل الجهة المنتسبة في الأزمة، أو التحدث عن الأزمة مع نفى أية اتهامات موجهة إلى المؤسسة، وتكذيب أي ادعاءات من قبل أشخاص أو مؤسسات أو منصات إعلامية ورقمية، مع توضيح هذا النفي سواء بالرد على المدعي أو تجاهله بعد التكذيب والنفي.
12	استراتيجية التماس الأعذار Excuse	تشير إلى التصريحات التي من شأنها تقليل مسؤولية المؤسسة حول تأثيرات الأزمة، حيث تقوم المؤسسة بتصرف مضاد لتتمس فيه الأعذار بتوضيحها، وبأن هناك تصرفات اتخذت من قبل أشخاص أو جهات أو منصات إعلامية واجتماعية أثرت على سمعة المؤسسة. وتعتمد المؤسسة في خطابها هنا على عمق الصورة الذهنية لها ورصيد العلاقات الاستراتيجية بين المؤسسة وجمهورها. كذلك تمثل التصريحات التي تشير إلى أن المؤسسة قد حرصت على بذل الجهد في إدارة الأزمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تلافي الأضرار التي لحقت بصورة المؤسسة، ولكن ذلك تم في ظل نقص للمعلومات وعناصر التحكم وتداخل الأحداث والأبعاد التأثيرية للأزمة.

### • كيفية تطبيق النموذج بالدراسة الحالية:

1. تأتي مجموعة الاستراتيجيات المكونة للنموذج (كوحداث للتحليل الكيفي للمحتوى الاتصالي) بنص البيانات

والتصريحات الرسمية الصادرة عن الشركات متعددة الجنسيات عينة الدراسة، وذلك خلال الفترة من بداية وقوع العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بعد أحداث 7 أكتوبر 2023 وحتى نهاية نوفمبر 2024. بحيث يتم رصد كل ما صدر من بيانات رسمية عن الشركات بشأن حملات المقاطعة الشعبية لها، وذلك عبر منصاتها الرسمية من الموقع الإلكتروني أو الصفحة الرسمية على الفيسبوك لكل شركة.

2. يتم التحليل للمحتوى المنشور عن كل شركة وفقاً للوصف الإجرائي النصي لكل استراتيجية بالنموذج، والخاصة بنوع خطاب الصورة الذهنية خلال أزمة مقاطعة الشركات عينة الدراسة.

3. حرص الباحث على التنوع في عدد ومحتوى استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات، بحيث تستخدم حسب اختلاف التوجه لدى الشركات عينة الدراسة، ومدى تنوعها في طريقة إدارة الأزمة ونوع الخطاب الاتصالي الصادر عنها.

### المحور الثالث: التصميم المنهجي للدراسة مشكلة الدراسة:

مع اتساع نطاق حملات المقاطعة لمنتجات الشركات الدولية متعددة الجنسيات حول العالم، وما سببته تلك الحملات من أزمات ممتدة للشركات، وذلك عقب العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بعد أحداث 7 أكتوبر 2023 واستمرارها لآن، فإنه كان على تلك الشركات أن تتعامل مع الأزمة، وتخطب العملاء والجمهور عبر المنصات الرقمية الرسمية لها. وقد ظهر هذا في إصدار مجموعة من البيانات والتصريحات الرسمية بشأن الأزمة وموقف الشركات منها، واحتوت البيانات على مضامين موجهة للجمهور وفق نص يحدد الموقف الرسمي للشركة، وهو ما يطلق عليه نوع استراتيجية الخطاب الاتصالي المستخدمة في حالة الأزمات، بهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجمهور. وبالتالي جاءت الدراسة الحالية لتهتم بدراسة هذا الأمر، وتجب على تساؤل رئيس هو: ما أنواع استراتيجيات الخطاب الاتصالي بمحتوى نص البيانات الرسمية الصادرة عن الشركات الدولية عبر منصاتها الرقمية بشأن أزمة مقاطعة منتجاتها خلال العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة منذ 7 أكتوبر 2023 حتى نهاية نوفمبر 2024؟ وما درجة توافق محتوى تلك الاستراتيجيات مع محتوى النموذج المقترح بالدراسة الحالية والمكون من (12) استراتيجية حول استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية المؤسسية خلال الأزمات؟

### أهمية الدراسة:

#### من الجانب العلمي:

تأتي أهمية الدراسة في كونها تعد امتداداً لبحوث ودراسات خطاب الصورة الذهنية في إدارة اتصالات الأزمة، خاصة مع محدودية تلك الاسهامات البحثية على المستوى العالمي، وندرتها على المستوى العربي والمحلي، مما قد يسهم في توجيه الاهتمام البحثي حالياً ومستقبلاً في هذا المجال البحثي المهم.

تتبنى الدراسة الحالية فكرة تطوير نماذج واستراتيجيات الخطاب الاتصالي في استعادة الصورة الذهنية خلال



الأزمات، ومن ثم تطور الدراسة نموذجاً اتصالياً معنياً بخطاب الصورة الذهنية والمحتوى الاتصالي في إدارة الأزمات، وهو ما يعد مواصلة البحث بالتراث العلمي، وإعلاء فكرة الاستدامة البحثية في التخصص، وإمكانية المتابعة بالتطبيق مستقبلاً بين الباحثين للنموذج المقترح، بجانب لفت الانتباه بين الباحثين لأهمية تشجيع الاجتهاد البحثي بتطوير النماذج الاتصالية والاسترشادية بما يتوافق مع خصائص التركيبة الجغرافية والسكانية لمجتمع البحث. وقد تسهم تلك الدراسة في تحويل الانتباه البحثي نحو مجالات علمية أكثر احتياجاً في دراسات الصورة الذهنية وسمعة المؤسسات، وهو مجال محتوى الخطاب الاتصالي وقت الأزمات ودراسة الموقف الرسمي المؤسسي، وخاصة مع التأثيرات الكبيرة للأزمات على الكيانات المؤسسية والمجتمعية.

### من الجانب التطبيقي:

وولفت انتباه المؤسسات لأهمية تطوير منظومة متكاملة لإدارة اتصالات الأزمة ضمن منظومة الاتصالات المؤسسية المتكاملة بها، وأهمية الاستعداد المبكر والمسبق للأزمات، وكيفية الحفاظ على السمعة المؤسسية الإيجابية وعلاقتها بالجمهور، ومن ثم أهمية الاستعداد بخطة اتصالية تتضمن ردود ومواقف المؤسسات عبر البيانات الرسمية الصادرة عنها وقت الأزمات، بما يحافظ على علاقاتها الطيبة مع الجمهور وجماعات المصالح، والتي تسمى "استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات"، وهو مجال الدراسة الحالية. وتعكس نتائج الدراسة التطبيقية أهمية دراسة الحالات المؤسسية ومعرفة رؤية مجموعة متنوعة من الشركات الدولية في طريقتها لإدارة أزمة عالمية بمقاطعة منتجاتها، ومن ثم معرفة أبرز وأهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداماً من قبل تلك الشركات في الإعلان عن موقفها الرسمي من الأزمة، ومدى قدرتها على استعادة صورتها الذهنية وتدارك قوة الرأي العام المحلي والدولي، مما ينعكس على الاستفادة من دراسة موقف تلك الشركات، واستكمال البحوث التطبيقية بمجموعات بحثية متنوعة آخري، والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة في الواقع المؤسسي والتطبيقي.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى رصد وتحليل وتقييم أنواع استراتيجيات الخطاب الاتصالي المستخدمة من قبل عينة من الشركات الدولية لاستعادة صورتها الذهنية خلال أزمة مقاطعة منتجاتها، وذلك عقب العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بعد أحداث 7 أكتوبر 2023. وركزت الدراسة في مسح جميع البيانات الرسمية الصادرة عن الشركات عينة الدراسة بشأن الأزمة، منذ بداية العدوان الإسرائيلي وحتى نهاية نوفمبر 2024، على أن يتم التقييم وفقاً لمعايير واستراتيجيات النموذج المقترح بالدراسة الحالية حول "استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات".

### وينبثق من الهدف الرئيس عدة أهداف تتمثل في الآتي:

(1) تطوير نموذج اتصالي مقترح من الباحث حول "استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية خلال الأزمات"، ويتكون من (12) استراتيجية لخطاب الصورة الذهنية وقت الأزمات، وتمثل تلك الاستراتيجيات الوحدات التحليلية

في دراسة محتوى البيانات الرسمية الصادرة عن الشركات الدولية عينة الدراسة بشأن أزمة مقاطعة منتجاتها. (2) رصد وتحديد البيانات الرسمية التي صدرت عن الشركات الدولية عينة الدراسة عبر المواقع الالكترونية وصفحات الفيسبوك الرسمية لها، وذلك لما يخص أزمة مقاطعة منتجاتها خلال الفترة من 7 أكتوبر 2023 حتى 30 نوفمبر 2024. (3) تحليل محتوى البيانات الرسمية للشركات عينة الدراسة واستخلاص النص الذي يعبر عن الموقف الرسمي للشركات بشأن أزمة المقاطعة، والذي يعكس الاستراتيجية المتبعة لكل شركة في مخاطبة الجمهور عبر البيانات الرسمية الصادرة عنها. (4) معرفة أبرز الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة والتي استعانت بها الشركات الدولية عينة الدراسة، بحيث يتم تحليل المحتوى للبيانات الرسمية في ضوء الاستراتيجيات الاتصالية المكونة للنموذج المقترح بالدراسة الحالية. (5) التوصل بنتائج الدراسة إلى أهم وأكثر استراتيجيات الخطاب الاتصالي في استعادة الصورة الذهنية المؤسسية خلال الأزمات، مع تطوير مكونات النموذج المقترح بعد اختباره بالدراسة الحالية.

## تساؤلات الدراسة

- 1) ما البيانات والتصريحات الرسمية التي صدرت عن الشركات الدولية عينة الدراسة بشأن أزمة مقاطعة منتجاتها عبر المنصات الرقمية الرسمية لها خلال الفترة من 7 أكتوبر 2023 حتى 30 نوفمبر 2024؟
- 2) ما الاستراتيجيات الاتصالية المكونة لمحتوى النموذج المقترح للتطبيق بالدراسة الحالية حول خطاب الصورة الذهنية في إدارة اتصالات الأزمة؟
- 3) ما المضامين التي احتوت عليها البيانات الرسمية بالشركات عينة الدراسة والتي تعكس نوع الخطاب الاتصالي في تحديد موقف الشركات من أزمة مقاطعة منتجاتها خلال فترة الدراسة؟
- 4) إلى أي درجة تتفق المضامين بالبيانات الرسمية للشركات مع محتوى نموذج الاستراتيجيات الاتصالية لخطاب الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات؟
- 5) ما أكثر استراتيجيات الخطاب الاتصالي استخداماً بين الشركات في تحديد موقفها من الأزمة؟
- 6) ما المحتوى الرسمي عبر المنصات الرقمية للشركات عينة الدراسة والذي خصص للرد على الشائعات والأخبار الزائفة بشأن علاقة الشركات بالأزمة وأطرافها؟ وكيف كان رد المسئولين؟
- 7) ما درجة تنوع الوسائط الاتصالية في أساليب وأشكال تقديم محتوى البيانات الرسمية للشركات بشأن خطاب استعادة الصورة الذهنية عبر منصات الرقمية خلال الأزمة؟
- 8) ما مدى التنوع والتغير في استخدام استراتيجيات خطاب الأزمة مع امتداد الفترات الزمنية لحملة المقاطعة وتزايد هجوم الرأي العام عبر المنصات الاجتماعية؟
- 9) ما الاستراتيجيات الاتصالية التي قدمها النموذج المقترح وطبقت بالبيانات الرسمية للشركات عينة الدراسة وذلك وفق رؤية تقييمية للنموذج؟
- 10) ما المقترحات البحثية والتطبيقية لتطوير نماذج واستراتيجيات خطاب الصورة الذهنية وسمعة المؤسسات عند

تعرضها للأزمات والمخاطر المؤسسية والمجتمعية محلياً ودولياً؟

### منهجية الدراسة

تنتمي الدراسة إلى نوعية الدراسات الوصفية التحليلية التي تعني بدراسة وقائع الأحداث والظواهر والآراء وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى استنتاجات معينة وفق منهجية المسح، حيث تسعى الدراسة إلى رصد وتحليل وتقييم محتوى البيانات الرسمية الصادرة عن عينة من الشركات الدولية متعددة الجنسيات بشأن أزمة مقاطعة منتجاتها بعد العدوان الإسرائيلي على غزة في الفترة من 7 أكتوبر 2023 وحتى نهاية نوفمبر 2024، وذلك لتحديد واستخلاص أنواع استراتيجيات الخطاب الاتصالي المستخدمة في محتوى البيانات الرسمية الصادرة عن الشركات عينة الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

- تحدد مجتمع الدراسة من الشركات الدولية متعددة الجنسيات، والتي أعلن جمهور الرأي العام المصري والعربي والدولي مقاطعة منتجاتها عبر المنصات الاجتماعية، وذلك كرد فعل على العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بعد أحداث 7 أكتوبر 2023 واستمراره للآن.
- طبقت الدراسة على حالة (أزمة مقاطعة منتجات الشركات متعددة الجنسيات خلال الفترة الزمنية من 7 أكتوبر 2023 حتى 30 نوفمبر 2024).
- جاءت عينة الدراسة المؤسسية في عدد (8) شركات دولية وكيانات مؤسسية معنية بأزمة المقاطعة، هي: يونيليفر Unilever - ستاربكس Starbucks - ماكدونالدز McDonald's - أمريكانا للصناعات الغذائية كنتاكي KFC - كوكاكولا COCA COLA - كارفور الدولية Carrefour - بيسيكو Pepsico - الاتحاد العام للغرف التجارية المصرية.

### أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على منهجية (تحليل المحتوى الكيفي)، وذلك لتحقيق هدف الدراسة في استخلاص النتائج بتحديد الاستراتيجيات الاتصالية الخاصة بمحتوى الخطاب الاتصالي لإدارة الصورة الذهنية لعينة الشركات محل الدراسة خلال أزمة مقاطعة منتجاتها.

### وقد اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

1. تحددت استراتيجيات الخطاب بالنموذج المقترح من الباحث لتكون المرجعية المحددة لوحدة التحليل الكيفي للدراسة الحالية، وذلك وفق الوصف الإجرائي لمكونات النموذج وفق ما عرض الباحث في محور الإطار النظري للدراسة.
2. يتكون النموذج المقترح من (12) استراتيجية لخطاب الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات، وهي: استراتيجية التبرير لموقف المؤسسة من الأزمة Justification - استراتيجية الهجوم والهجوم المضاد على المدعين Attacking Ac-cuser - استراتيجية الاعتذار عن الأزمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية Apologies & Corrective Action - الاستراتيجية

القانونية المقننة Legal- استراتيجيات إبعاد وتجنب المسؤولية Avoiding Responsibility- استراتيجيات التهوين أو التهويل من خطورة الأزمة Underestimating or Exaggerating The Crisis- استراتيجيات إلقاء المسؤولية على أطراف أخرى Shifting Responsibility- استراتيجيات تحويل الانتباه لقضايا وأزمات أخرى Diversion- استراتيجيات إظهار التعاطف والأسى والمعاناة لتأثيرات الأزمة Suffering- استراتيجيات المسؤولية المجتمعية والإنسانية ونشر النوايا الحسنة للمؤسسات Social Responsibility- استراتيجيات الإنكار ونفى الاتهامات عن المؤسسة بشأن الأزمة De-nial- استراتيجيات التماس الأعذار Excuse .

3. يتم تحليل محتوى جميع البيانات والتصريحات الرسمية التي صدرت عن الشركات عينة الدراسة خلال الفترة من 7 أكتوبر 2023 حتى 30 نوفمبر 2024، والتي نشرت عبر المواقع الإلكترونية للشركات والصفحات الرسمية لها عبر الفيسبوك.

4. يتم استخلاص أنواع استراتيجيات الخطاب المستخدمة من قبل الشركات، ومقارنتها بمحتوى استراتيجيات النموذج المقترح وتقييمه وفقاً لنتائج تحليل المحتوى بالدراسة.

5. تقديم رؤية تقويمية للنموذج المقترح بعد التطبيق على أزمة الشركات الدولية بتوصيات الدراسة.  
المحور الرابع: نتائج الدراسة التحليلية: (استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية في إدارة أزمة مقاطعة الشركات الدولية)

وفقاً لتنوع استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية خلال الأزمات حسب الأدبيات البحثية، فقد لجأت الشركات الدولية عينة الدراسة إلى إصدار بيانات رسمية توضح موقفها من أزمة مقاطعة منتجاتها، وذلك رداً على عدوان قوات الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة منذ أحداث 7 أكتوبر 2023 واستمرارها لآن. ويعرض الباحث نتائج تحليل محتوى البيانات الرسمية للشركات بشأن الأزمة، وما اتخذته من استراتيجيات لخطاب الأزمة في الآتي:

#### • شركة يونيليفر العالمية Unilever

-تأسست الشركة منذ أكثر من 100 عام، وتعد من أكبر شركات السلع الاستهلاكية حول العالم، وهي شركة بريطانية هولندية للمنتجات المنزلية والصحية والغذائية، وتباع منتجاتها في 190 دولة، ولديها 4.4 مليون من متاجر التجزئة، وبها 128 ألف موظف، ويندرج تحت مظلتها ما يقرب من 400 علامة تجارية، وفقاً لموقع الشركة <https://www.unilever.com>

-أصدرت الشركة بياناً رسمياً لها حول الأزمة ونصه: "إن الشركة ترصد تردداً بين المستهلكين وتفضيلاً للعلامات التجارية المحلية في منطقة الشرق الأوسط بعد بدء الحرب بين إسرائيل وحركة حماس في غزة". وأضاف رئيس الشركة قائلاً: "إن الأمر يرجع إلى أزمة الجيوسياسية في منطقة الشرق الأوسط، وأن الوضع انعكس بخسائر كبيرة وتراجع في المبيعات بسبب المقاطعة، وأن أندونيسيا هي أكثر الدول التي حدث لنا تضرر بها".

-عكست النتائج التحليلية أن جميع ما تم رصده وتحليله من بيانات رسمية أو تصريحات لمسئولي الشركة عبر منصات الرسمية قد ركز على نشر بعض العبارات الداعمة لإسرائيل وتداولها إعلامياً منها: (إن ما يحدث هو

حرب بين إسرائيل وجماعة حماس - إسرائيل تدافع عن نفسها نتيجة الاعتداء عليها- هي أزمة جيوسياسية - إسرائيل ترد العدوان عليها). كما أن الشركة في نفس الوقت لم تقدم أي محتوى موجه للرأي العام وعملاء الشركة حول رغبتها لرصد وعلاج أسباب مقاطعة منتجاتها.

-رغم اعتراف الشركة في عدة تقارير رسمية متتالية لها بخسائرها نتيجة المقاطعة، إلا أنها لم تصدر أي بيانات رسمية تفيد الإدانة للعدوان الإسرائيلي، أو إظهار التعاطف مع الضحايا الفلسطينيين، أو تقديم أي تصريحات تدعم أو تساند أو تظهر الدعم المادي أو الإنساني مع الضحايا الفلسطينيين في قطاع غزة.

-يستنتج الباحث أن البيانات الرسمية وتصريحات المسؤولين قد جاءت مستخدمة أكثر من استراتيجية لخطاب الصورة الذهنية وقت الأزمة، وذلك حسب تطور الأحداث والفترات الزمنية لها منذ بدء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، وهي كالآتي:

1. جاء (خطاب الهجوم والهجوم المضاد) على "حركة المقاومة الفلسطينية حماس" كأكثر الاستراتيجيات استخداماً من الشركة، ووصف البيان حماس بأنها معتدية وأن تصرفها عمل إرهابي للإسرائيليين، وأن إسرائيل فقط تدافع عن نفسها وترد العدوان عنها.

2. مع تطور الأحداث ووجود آلاف من الضحايا الأبرياء بين المواطنين الفلسطينيين بقطاع غزة من قصف قوات الاحتلال الإسرائيلي، اتجه الخطاب الاتصالي للشركة نحو (خطاب تحميل وإلقاء المسؤولية على حركة حماس بشأن ما حدث)، بجانب (خطاب التجاهل لأبعاد وتأثيرات الأزمة على الشعب الفلسطيني).

#### • شركة ستاربكس Starbucks

• هي شركة مقاهي أمريكية بدأت في عام 1971 في سياتل بولاية واشنطن بأمريكا، ومتواجدة في 86 دولة، ولديها 15 ألف مقهى حول العالم، كما لديها 1900 مقهى في 11 دولة بشمال أفريقيا والشرق الأوسط، ويعمل بها 400 ألف موظف حول العالم، و35 ألف فرع، وبها نقابة عمالية (اتحاد) لتمثيل العمال أمام إدارة الشركة <https://www.starbucks.eg/menu>

• بدأت البيانات الرسمية للشركة بخطاب هجومي شديد على حماس وفلسطين، وجاء نصه في بيان رئيس الشركة قاصداً حماس: "إننا ندين بشكل قاطع أعمال الإرهاب والكراهية والعنف". ولكن اتحاد عمال ستاربكس ساند ودعم بشكل مباشر موقف المقاومة الفلسطينية وتضامن مع فلسطين، ودعا الاتحاد النقابي إلى مقاطعة منتجات الشركة، وأصدر بياناً نصه: "إن النقابة تدين جميع أشكال الاحتلال والتهمير والفصل العنصري ومخاطر الإبادة التي يواجهها الفلسطينيون"، ثم نشر الاتحاد النقابي ثلاثة بيانات متتالية عبر الصفحة الرسمية للاتحاد تحمل خطاباً هجوماً على إسرائيل، ولكن إدارة الفيس بوك قد حذفت كل المنشورات بعد 48 ساعة من نشرها.

• قامت إدارة الشركة بالرد في بيان رسمي يوضح "إن الاتحاد النقابي لا يعكس موقف الشركة أو يمثلها، وأن الشركة قد تقدمت بدعوى قضائية ضد نقابة العاملين بالشركة". أيضاً وصف رئيس الشركة موقف الاتحاد النقابي لستاربكس "بأن هذا الموقف من اتحاد العمال بمنصرته للفلسطينيين قد أضر بسمعة الشركة، وحظى باهتمام سلبي من العملاء". ثم تحدث رئيس الشركة بخطاب هجومي مضاد للرأي العام عبر المنصات الاجتماعية وبعض المنافسين

قائلاً: "إن وسائل إعلامية تهاجم الشركة عبر مواقعها، وأن المنصات الاجتماعية عليها مسئولية كبيرة في مهاجمتها للشركة وتشويه سمعتها، وأن عمال الشركة قد تأثروا بهذا التشويه المنتشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي".

• مع تزايد المقاطعة لمنتجات الشركة، تراجعت إدارة الشركة عن استخدام خطاب الهجوم على حماس واتحاد العمال لستاربكس، وأصدرت بياناً يتفق مع استراتيجية خطاب إبعاد المسئولية ونفى الاتهام، ونصه كالآتي: "إن ما ذكره بتقديمنا الدعم المالي للجيش الإسرائيلي هو إشاعة مغرضة، وأننا لم نشارك في أي عمليات حكومية أو عسكرية بأي طريقة". كذلك اتجهت الشركة في بياناتها ومواقفها الرسمية إلى استخدام استراتيجية خطاب المسئولية المجتمعية للشركة وتبرير مواقفها في الآتي: "قمنا بالتبرع بمبلغ 3 مليون دولار مساعدات غذائية لقطاع غزة، ونشعر بالأسى الشديد تجاه الأشخاص الذين تأثروا بالأوضاع في قطاع غزة". ثم توالت بيانات أخرى توضح حجم العمالة في دول الشرق الأوسط والعالم وما تقدمه الشركة من استثمارات وخدمات مجتمعية في البلدان المختلفة وخاصة الدول العربية".

• رغم تغير وتنوع محتوى البيانات الرسمية للشركة ونوع الخطاب الاتصالي بها، إلا أن النتائج التحليلية تشير إلى أن جميع ما صدر عن الشركة من بيانات رسمية وتصريحات للمسؤولين لم توجه لوماً أو إدانة أو أي موقف هجومي موجه لإسرائيل، حتى عندما قدموا مساعدات إنسانية تحدثوا عن تعاطفهم نحو أي متضرر حول العالم، وهذا كنوع من المسئولية المجتمعية للشركة. وهذا قد انعكس على استمرار حملات المقاطعة، ووصفت إدارة الشركة الأداء السنوي لها (بالأداء السلبي)، وأعلنت عن إقالة رئيسها في أغسطس 2024 وتعيين رئيس آخر لها. وقال رئيس الشركة الجديد في بيان له "نحن بحاجة لتصحيح الصورة الذهنية للشركة خلال الفترة المقبلة نتيجة ما حدث من تراجع لحجم المبيعات وما لحق بنا من أضرار".

• يستنتج الباحث أن استراتيجيات خطاب الأزمة بمحتوى البيانات الرسمية لشركة Starbucks جاءت متنوعية لاستراتيجيات الخطاب الاتصالي كالآتي:

(1) "استراتيجية الخطاب الهجومي" على ما حدث من حماس في 7 أكتوبر 2023، وكذلك الهجوم على اتحاد العمال لستاربكس لدعمه ومناصرته للفلسطينيين. ثم خطاب الهجوم المضاد على منصات التواصل الاجتماعي وعدد من المواقع الاخبارية التي نشرت سلباً عن الشركة وشوهت من مواقفها حسب ما ذكر المسئولون بها.

(2) "استراتيجية خطاب المسئولية المجتمعية" بتقديم المساعدات الإنسانية والغذائية للمتضررين من الأهالي في قطاع غزة وفق نص البيان.

(3) "استراتيجية خطاب نفى الاتهامات وإبعاد المسئولية وتبرير الموقف"، من حيث التصريح بعدم دعم الجيش الإسرائيلي، وأن الشركة تقدم خدمات في كل دول العالم وخاصة المنطقة العربية، وتساهم في فرص العمل بها والاستثمارات المحلية العديدة.

#### • شركة مانفودز - ماكдонаلدز مصر McDonald's

هي إحدى الشركات الكبرى ضمن سلسلة مطاعم الوجبات السريعة في العالم، وهي شركة أمريكية تأسست 1940، وتمتلك أكثر من 30 ألف فرع للوجبات السريعة في 121 دولة، ولديها أكثر من 465 ألف عامل. وحسب ما



ذكر الموقع الرسمي للشركة بأن "مانفودز- ماكدونالدز مصر" تأسست عام 1994 من خلال رجل الأعمال المصري ياسين منصور، وهو صاحب تطوير العلامة التجارية في مصر، وأن العمالة مصرية 100%، وعدد فروع الشركة 190 فرع بالمحافظات <https://www.mcdonalds.es/ar/learn/about-mcdonalds-egypt> أظهرت النتائج التحليلية الاستجابة السريعة من الشركة مع أبعاد الأزمة وتصاعد أحداث المقاطعة، وقامت الشركة بإصدار بيانين أساسيين لتحديد موقفها لعملائها، وخاصة توجيه الرسالة للمقاطعين، واشتملت البيانات الرسمية على استراتيجيات الخطاب الآتية:

(1) استخدمت الشركة (استراتيجية خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية)، حيث أصدرت بياناً رسمياً في 13 أكتوبر 2023 مع بدء تفاعلات المواطنين مع حملات المقاطعة وانتشار أعمال عنف وتخريب ضد فروعها بدول متعددة، حيث جاء نص البيان مشتملاً على محتوى اتصالي هو: (شركة ماكدونالدز مصر هي شركة مصرية 100%، ويمتلكها رجل الأعمال ياسين منصور، وأنها من أكبر الكيانات الاقتصادية في مصر - دور شركة ماكدونالدز العالمية هو السماح لنا باستخدام العلامة التجارية محلياً وتقديم الخبرة والدعم - نؤكد احترامنا والتزامنا الدائم لوطننا ومجتمعنا).

(2) تابعت الشركة الأحداث وأصدرت بياناً تالياً بعد أسبوعين من البيان الأول، واستخدمت (استراتيجية خطاب المسؤولية المجتمعية) في استعادة الصورة الذهنية للشركة، من خلال تبرعها وتقديم قوافل إغاثة للأسر الفلسطينية المتضررة، وكذلك التحدث عن العمالة المصرية والقوافل والمبادرات للشركة، وجاء نص البيان مشتملاً: (تعرب الشركة عن تعاطفها الإنساني مع أحوال الأسر الفلسطينية المتضررة، وتعلن تبرعها بمبلغ 20 مليون جنيه في مبادرات الإغاثة عبر بنك الطعام المصري ومؤسسة مصر الخير - إن الشركة توفر 40 ألف فرصة عمل لمواطنين مصريين- أطلقنا مبادرات تنموية في خدمة المجتمع المصري على مدار 30 عام).

(3) لم يصدر عن الشركة أي بيانات رسمية أو تصريحات لمسئولها تدين أو تهجم أو تعلق على عدوان قوات الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة، ولكنها في ذات الوقت لم تهجم أيضاً حركة المقاومة الفلسطينية حماس مثل كثير من الشركات الأجنبية الأخرى، ولم تعلق على الأحداث، واعتمدت الشركة على الجانب الإنساني في إعداد المحتوى الاتصالي بالبيانات الرسمية واختيار نمط الخطاب الاتصالي المستخدم.

#### • شركة أمريكانا للصناعات الغذائية (كنتاكي KFC)

• هي سلسلة مطاعم للوجبات السريعة حول العالم، ويقع مقرها الرئيس في مدينة لويفيل بولاية كنتاكي بأمريكا، وهي شركة عالمية يتبعها 10 علامات تجارية شهيرة، أشهرها دجاج كنتاكي KFC وبتزاهت وهارديز وكرسبي [/https://www.kfc.me](https://www.kfc.me)

• أصدرت الشركة ثلاثة بيانات رسمية في الفترة من أكتوبر- نوفمبر 2023 للرد على حملات الهجوم والمقاطعة لمنتجاتها، حيث اشتمل كل بيان على استراتيجية خطابية مختلفة عن الأخرى، وذلك باختلاف الفترات الزمنية وتطور الأحداث وحملات المقاطعة. وجاءت استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية بالأزمة كالاتي:

(1) جاء البيان الأول مستخدماً "استراتيجية خطاب الهجوم المضاد"، وهو هجوم وجهته الشركة نحو المواقع والمنصات الإعلامية والعلامات التجارية المنافسة، والتي استهدفت تشويه الصورة الذهنية للشركة. كذلك أظهرت النتائج أن

الشركة لم تتطرق في البيان للأحداث بين إسرائيل وفلسطين، ولم تهاجم أو تظهر الدعم لأي جهة في بيانها الأول أكتوبر 2023.

(2) جاء البيان الثاني للشركة مستخدماً "استراتيجية خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية"، وعبرت الشركة ببيان نصه: "نحن شركة لا يوجد لدينا أي توجهات سياسية أو حزبية، ولا تربطنا أي علاقة بأي جهة سياسية، وأنا شركة مصرية ويعمل بها ما يقرب من 40 ألف موظف، ولديها استثمارات واسعة على أرض مصر".

(3) قامت الشركة بإصدار بيان ثالث يعتمد على "استراتيجية خطاب المسؤولية المجتمعية"، من خلال التصريح: "إننا ندعم الجوانب الإنسانية للشعوب المتضررة، ونقدم مساعدات إنسانية وغذائية للضحايا بكل مكان". وهذا يعكس أن الشركة لم يصدر عنها أي بيان يدعم ويساند بشكل مباشر الأسر الفلسطينية والمواطنين المتضررين بقطاع غزة، أو التصريح بالتبرع للفلسطينيين بمساعدات إغاثة مباشرة، واكتفت الشركة في كل بياناتها الرسمية بالتصريح: "إن ما حدث للشركة من هجوم عليها هو حملة لتشويه سمعة الشركة، وأن الشركة تستنكر ذلك بقوة، وليس لنا أي علاقة بأي جهة أو صراعات دول في المنطقة، ودورنا فقط هو تقديم خدماتنا للمصريين".

#### • شركة كوكاكولا COCA - COLA

• نشأت شركة كوكاكولا عام 1886 في مدينة أتلانتا بولاية جورجيا بأمريكا، واتسعت في نشاطها حول العالم، وأصبح لها فروع في 200 دولة، ويعمل بها 700 ألف شخص، وأكثر من 500 علامة تجارية دولية، وفقاً لموقع الشركة <https://www.coca-colacompany.com>

• ظلت الشركة لفترة شهر من بدء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة متجاهلة الرد على توسع حملات المقاطعة ضد منتجاتها، وواصلت نشر أخبار وإعلانات الشركة عن منتجاتها عبر الصفحة الرسمية للشركة على الفيسبوك والموقع الإلكتروني لها والتطبيقات الرقمية، كذلك ركزت الشركة في النشر حول فعاليات وأنشطة النادي الأهلي المصري، بجانب تقديم عروض ومزايا تنافسية وإعلانات متنوعة عن المشاهير.

• بعد مرور شهر من بدء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، قامت الشركة بالتعامل مع الموقف نتيجة تصاعد حملات المقاطعة، وأصدرت ثلاثة بيانات رسمية خلال نوفمبر 2023 بشأن الأزمة، واستخدمت الشركة بكل منها أمثاطاً متنوعة من استراتيجيات الخطاب الاتصالي في محتوى البيانات الرسمية عن الأزمة، وجاءت كالآتي:

1. أصدرت الشركة بيان رسمي في نهاية نوفمبر 2023 يعتمد على "استراتيجية خطاب الإبعاد وتجنب المسؤولية"، وظهر ذلك في تصريحات محددة ببيان الشركة منها: (علامتنا التجارية لا تربطها أي صلة بأي حكومة أو جيش في الصراع - نحن لا نمول العمليات العسكرية في إسرائيل أو أي دولة).

2. رغم استمرار حملات المقاطعة، إلا أن الشركة أظهرت عدم تأثرها بالمقاطعة، وادعت أن الشباب بالدول الإسلامية لم يتجاوب مع حملات المقاطعة، واستخدمت "استراتيجية خطاب الإنكار لتأثيرات الأزمة"، حيث قال رئيس الشركة عبر الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك: "إن الدول ذات الأغلبية المسلمة التي يزيد فيها نسبة الشباب بين السكان قد ساعدت الشركة في تحقيق نمواً سريعاً وعدم التأثر بالمقاطعة".

3. أطلقت الشركة حملة دعائية عبر المنصات الرسمية لها والوسائل الإعلامية والرقمية خلال 2024، واعتمدت في

محتوى رسائل الحملة على "استراتيجية خطاب المسؤولية المجتمعية"، وذلك بهدف تحسين صورة الشركة بين المواطنين وجماعات المصالح، وكذلك للإعلان عن منتجاتها وخدماتها المجتمعية خلال 2024. واستعانت الشركة بالفنانين المصريين وأشهرهم "محمد رمضان"، وركزت على دعم النادي الأهلي وعرض قصص نجاح لاعبي كرة القدم بالنادي الأهلي، وقدمتها تحت شعار "40 سنة مع الأهلي".

#### •كارفور الدولية Carrefour

•هي سلسلة مراكز تجارية فرنسية الأصل، بداية نشأتها في عام 1960، وأصبحت مجموعة متاجر دولية لها أكثر من 14 ألف فرع في دول العالم. وفي عام 1995 أقامت شركة "ماجد الفطيم" مقراً لكارفور في الإمارات العربية المتحدة، وأصبحت الشركة صاحبة الامتياز لتشغيل وإدارة العلامة التجارية لكارفور الدولية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا، وحالياً أصبح هناك أكثر من 320 فرعاً في 16 دولة بالمنطقة، ويعمل بهم 37 ألف موظف،

وذلك تحت إدارة مجموعة "ماجد الفطيم" <https://www.carrefouregypt.com>

•اتبعت الشركة سياسة اتصالية في إدارة الأزمة جاءت كالآتي:

1) اتخذت شركة "ماجد الفطيم" التي تملك وتدير كارفور مصر سياسة "التجاهل لتأثيرات الأزمة"، واستمرت لفترة شهرين لم تنشر شيء عن أبعاد أزمة المقاطعة أو أحداث العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة.

2) في نهاية ديسمبر 2023 أصدرت الشركة بياناً لدعم فلسطين يتفق مع محتوى "استراتيجية خطاب المسؤولية المجتمعية في تحسين الصورة الذهنية"، وأطلقت مبادرة تحت شعار "معاً نساند أهل غزة"، وقامت بالتواصل مع الهلال الأحمر المصري، وحثت المواطنين وعملاء كارفور بالتبرع بباقي الفكة في جميع فروع كارفور، كما تبرعت الشركة بمبلغ 30 مليون جنيه للهلال الأحمر لإغاثة المتضررين من أهل غزة.

3) بمتابعة الرصد ومسح المحتوى المنشور على الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك تبين حذف المنشورات من الصفحة خلال الفترة من 6 أكتوبر 2023 حتى 16 يوليو 2024، وعادت الصفحة لحملاتها الترويجية لمنتجاتها منذ 17 يوليو 2024 للآن. كما أن الشركة لم تتعرض مطلقاً للتعليق أو النشر عبر منصاتهما عن أي طرف في الحرب، أو ذكر تصريح يخص أحداث العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، وركزت الشركة في البعد المجتمعي والإنساني بهدف تحسين صورتها الذهنية أمام الجمهور في مواجهة حملات المقاطعة.

#### •شركة بيبسيكو PEPSICO

•هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات، رائدة في مجال المشروبات والأغذية والوجبات الخفيفة، ويقع مقرها في هاريسون بولاية نيويورك الأمريكية، وتأسست عام 1965، ويتبعها العديد من العلامات التجارية، لتمثل منتجات المشروبات نحو 47% من منتجات الشركة، بينما تمثل منتجات الأغذية والوجبات الخفيفة 53%. وتقدم منتجاتها في أكثر من 200 دولة ومنطقة حول العالم، وأشهرها: بيبسي، ليز، سفن أب، تروبيكانا، دوريتوس، ماونت ديو، أكوافينا، وغيرها الكثير من العلامات التجارية التي تملكها. <https://www.pepsico.com>

•اتبعت الشركة سياسة (التجاهل للأحداث وأبعاد وتأثيرات الأزمة)، ولم يصدر عن الشركة أي بيانات رسمية أو

تصريحات للمسؤولين تخص أزمة مقاطعة منتجاتها أو الأحداث القائمة، وذلك منذ بدء حملات المقاطعة وحتى نهاية ديسمبر 2023، واستمرت الشركة خلال تلك الفترة في الإعلان عن العروض والمزايا التنافسية وتخفيضات للأسعار. ولكن مع بداية يناير 2024 قامت الشركة برفع الأسعار على مراحل ثلاث استمرت حتى أكتوبر 2024. مع تصاعد حملات المقاطعة لمنتجات الشركة وتداولها بشكل واسع عبر منصات التواصل الاجتماعي في الثلاثة أشهر الأولى من العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، غيرت الشركة من سياسة التجاهل للأحداث إلى التفاعل والاستجابة للتعامل معها، وذلك مع بداية يناير 2024 وحتى نوفمبر 2024، واتخذت الشركة عدة إجراءات اتصالية في مخاطبة الجمهور، وصدر عنها مجموعة من البيانات الرسمية بشأن الأزمة كالآتي:

1. أصدرت الشركة البيان الرسمي الأول لها كرد فعل على ما نشر بالمنصات الاجتماعية وتفاعلات الرأي العام العربي والعالمي ضد الشركة، واستخدمت في نص البيان (استراتيجية خطاب الهجوم)، وذلك بوصف أي ادعاءات ضد الشركة بالباطلة، وحدد البيان موقف الشركة بالتصريح: "إن كل ما ذكر حول دعم الشركة للجيش الإسرائيلي هي ادعاءات باطلة ويقف خلفها جهات مغرضة ولها أهداف ضد الشركة". وبالتالي وصفها "بالادعاءات المغرضة" لتبعد المسؤولية عنها وتنفي الاتهامات.

2. أصدرت الشركة البيان الثاني في اليوم التالي للبيان الأول يفيد باستخدام "استراتيجية خطاب الإنكار ودفع الاتهامات"، حيث نفت الشركة أي ادعاءات ذكرت عبر منصات التواصل الاجتماعي ضد الشركة وعلاقتها بإسرائيل، وفي نفس الوقت استخدمت الشركة- في استكمال نص البيان- استراتيجية (خطاب الهجوم المضاد) من حيث توجيه الهجوم واللوم على جهات غير معلومة تتسبب في أضرار لمباشرة لسمعة الشركة وصورتها لدى العملاء حول العالم.

3. واصلت الشركة بياناتها الرسمية وقدمت البيان الثالث وفق (استراتيجية خطاب تصحيح الصورة الذهنية عبر الدور المجتمعي للشركة)، وتضمن البيان نصاً يفيد: "إن الشركة تعمل لصالح المواطنين وترى أن مصر سوقاً استراتيجياً، ولديها استثمارات تعادل 515 مليون دولار في أربع سنوات فقط، وأن جميع منتجات الشركة يتم تصنيعها بواسطة خطوط إنتاج بعمالة مصرية 100%، ونقدم خدمات مجتمعية وإنسانية عديدة".

4. في مايو 2024 غيرت الشركة من استراتيجيتها التسويقية بشأن أزمة المقاطعة لمنتجاتها، وأطلقت حملة إعلانية مضادة وموسعة لمنتج "بيبيسي" تحت شعار "خليك عطشان"، وهي حملة تعتمد على (خطاب اتصالي مضاد للمقاطعة، ويستند لاستراتيجية التهوين من تأثيرات المقاطعة على الشركة وتجاهل الرأي العام المقاطع)، وركزت الشركة في حشد عدد كبير من الفنانين والمشاهير بالرياضة من مصر والدول العربية بهدف التأثير على الرأي العام العربي.

- الموقف الرسمي لاتحاد الغرف التجارية المصرية من أزمة المقاطعة
- يعد الاتحاد هو الجهاز الأعلى والمنسق لجهود الغرف التجارية وتنظيمات رجال الأعمال، وله شخصيته الاعتبارية

بوصفه الممثل الشرعي للغرف التجارية، وكافة التنظيمات لدى السلطات العامة والمنظمات الأجنبية  
/http://www.fedcoc.org.eg .

• أصدر الاتحاد العام للغرف التجارية في مصر بياناً رسمياً في 2 نوفمبر 2023، حيث حدد موقفه من أزمة المقاطعة للشركات الدولية متعددة الجنسيات، وذلك برفض المقاطعة تماماً، وأوضح الاتحاد موقفه باستخدام أكثر من استراتيجية لخطاب الأزمة بنص البيان كالتالي:

(1) استخدمت الشركة في بداية البيان (استراتيجية خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية)، وذلك بالتصريح بعدم صلة الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مصر بالأحداث القائمة في فلسطين وإسرائيل، وأن الشركات لها نظام عمل يفصلها عن الشركات الأم، وجاء نص البيان: ”يوضح الاتحاد أن الشركات التي تمت الدعوة لمقاطعتها تعمل بنظام الفرانشايز، وهو أن الشركة الأم لا تملك أياً من الفروع الموجودة في مختلف دول العالم، وأن فروعها في مصر يملكها مستثمرون مصريون، وأنها شركات مساهمة مصرية، وتوظف عشرات الآلاف من أبناء مصر، وتسدد ضرائب وتأمينات لخزانة الدولة“.

(2) استخدم الاتحاد كذلك في بيانه ”استراتيجية خطاب نفى الاتهامات الموجهة للشركات“، وذلك بتوضيح عدم صلة الشركات الدولية العاملة في مصر بدعم ومساندة إسرائيل، وقدم الاتحاد نص البيان كالتالي: ”إن اتحاد الغرف التجارية يوضح أن الشركات التي تمت مقاطعتها تعود لمستثمرين مصريين وليست للشركات الأم، وليس لها أي تدخل أو دعم لإسرائيل، وأن من يقوم بدعم جيش الاحتلال في غالبية الأحوال هو الوكيل في إسرائيل وليس الشركة الأم، وبالطبع ليس الوكيل في مصر الذي لا ذنب له بأي حال من الأحوال“.

(3) اختتم البيان بتوجيه مناشدة للمواطنين لتدارك خطورة المقاطعة على الاقتصاد والعملية المصرية، واعتمد البيان هنا على ”استراتيجية خطاب التبرير والتوضيح لموقف المؤسسة والتماس الأعذار“، وذلك بتوضيح الدور الإيجابي للشركات في دعم الاقتصاد المصري، وتقليل مسؤولية الشركات عن ما يحدث، والدعوة لتحمل المسؤولية من المواطنين تجاه اقتصاد بلدهم والعملية التي تعمل بالشركات وهي مصرية 100%، وكان نص البيان: ”إن الاتحاد العام للغرف التجارية المصرية بلا شك يقف مع الأشقاء في غزة، ويشارك مع منتسبيه واتحادات الغرف العربية في توفير المعونات اللازمة، وأن الشركات الدولية وإن كانت تتبع الشركات الأم بالدول الأجنبية، إلا أنها شركات مصرية وليس لها دخل فيما يحدث، ويناشد الاتحاد أبناء مصر الأوفياء بعدم الانسياق خلف تلك الدعوات لمقاطعة شركات مصرية تحمل علامة تجارية أجنبية، لما فيه من ضرر على الاستثمار والاقتصاد المصري، وعلى مرتبات عشرات الآلاف من أبناء مصر من العاملين بتلك الشركات“.

## خلاصة النتائج التحليلية لأنواع استراتيجيات الخطاب المستخدمة في إدارة الأزمة بالدراسة:

م	الشركة/المؤسسة	نوع استراتيجية الخطاب المستخدمة بالبيانات الرسمية
1	يونيليفر العالمية Unilever	• استخدمت في كل بياناتها الرسمية (خطاب الهجوم والهجوم المضاد) على حركة حماس، وتحميلها المسؤولية عن تفاقم الأحداث بشكل مباشر.
2	ستاربكس Starbucks	• نوعت الشركة في الاستراتيجيات المستخدمة وبدأت بالبيان الأول باستخدام (خطاب الهجوم والهجوم المضاد) على حركة حماس، وتحميلها المسؤولية ووصفها "بالمعتدية على المواطنين الأمنين في إسرائيل". • مع تصاعد حملات المقاطعة.. استخدمت في البيان الثاني (خطاب الإنكار ودفع الاتهامات الموجهة لها بدعم الجيش الإسرائيلي). • قدمت بياناً ثالثاً يحمل (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة) بذكر خدماتها الانسانية وتقديم المساعدات الغذائية والتبرع لأهالي غزة.
3	ماكدونالدز McDonald's	• ركزت الشركة على (خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية عن الأحداث)، والتوضيح للرأي العام بأن الشركة تخدم المواطنين المصريين وليس لها صلة بالأحداث. • حرصت على نشر حجم المساعدات الغذائية المقدمة لأهالي غزة، وتوضيح البعد الاجتماعي للشركة، والخدمات والاستثمارات وحجم العمالة المصرية، وذلك باستخدام استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة).
4	أمريكانا للصناعات الغذائية (كنتاكي KFC)	• بدأت البيانات الرسمية باستراتيجية (خطاب الهجوم المضاد والمقترن بنفي الاتهامات)، وذلك على أي منصات إعلامية واجتماعية وجهات منافسة تزعم أن الشركة تدعم الجيش الإسرائيلي.. • وفق بيان الشركة وما ذكرته. • استخدمت نص (خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية عن الأحداث)، وتوضيح أن الشركة ليس لها صلة بأي شيء يخص الصراع الجاري.. وفق وصف البيان. • تضمن البيان المساعدات الغذائية المقدمة لأهالي غزة، ودور الشركة في التنمية داخل الدولة والعمالة التي تتبع الشركة وخاصة من فئة الشباب، وذلك باستخدام استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة).
5	كوكاكولا COCA - COLA	• ركزت في بيانها الأول على (خطاب الإنكار ودفع الاتهامات)، حيث ركزت الشركة على نفي الادعاءات التي تنشر عبر المنصات الاجتماعية عن دعم الشركة للجيش الإسرائيلي.. وفق وصف البيان. • اعتمدت في البيان الثاني على (خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية عن الأحداث)، والإعلان عن أن الشركة ليس لها صلة بالأحداث وأطرافها ولا تدعم أي جهة. • استخدمت الشركة في بيانها الثالث استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة)، بتخفيف حدة هجوم المقاطعين بالتحدث عن البعد المجتمعي والتوظيفي والخدمي للشركة، واهتمامها بتنمية المجتمعات المحلية. • كذلك نشرت الشركة بياناً رسمياً يقلل من حدة التأثيرات السلبية للمقاطعة على الشركة، وذكرت أن الشباب في المجتمعات الإسلامية لم يستجيب لحملة المقاطعة، وركزت في كتابه نص البيان على استراتيجية (خطاب الإنكار لتأثيرات الأزمة والتهوين من خطورتها)



<p>• تجاهلت الشركة الأحداث والأزمة تماماً ولم تنشر شيء عن الأمر لمدة شهرين من بدء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، ورغم تصاعد حملات المقاطعة.</p> <p>• صدر عن الشركة بيانان رسميان وفق استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة)، حيث ركزت الشركة على دورها الإنساني وإطلاق مبادرة للتبرع لأهالي غزة في كل فروع كارفور، بجانب تسيير القوافل الغذائية والتعاون مع الهلال الأحمر لتوصيل المساعدات إلى الأهالي في غزة.</p>	<p>كارفور الدولية Carrefour</p>	<p>6</p>
<p>• بدأت البيانات الرسمية بالدمج بين استراتيجيات (خطاب الهجوم المضاد والمقترن بنفي الاتهامات وإبعاد المسؤولية)، لتوضيح أن الشركة لا تدعم الجيش الإسرائيلي وليس لها أي صلة بأطراف النزاع.. وفق وصف بيان الشركة</p> <p>• تحدثت البيان الثاني عن الدور التنموي للشركة ومساعدة الشباب، والعمالة المصرية ودعم الاقتصاد.. وجاء نص البيان وفقاً لمحتوى استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة).</p> <p>• تحددت الشركة حملات المقاطعة في مايو 2024 وأطلقت حملة إعلانية مضادة للمقاطعين تحت شعار "خليك عطشان"، واعتمدت في نص الرسائل للحملة على (خطاب التهوين من تأثيرات الأزمة على الشركة).</p>	<p>بيبسيكو PEPSICO</p>	<p>7</p>
<p>• ركز بيان الاتحاد على (خطاب إبعاد وتجنب مسؤولية الشركات الدولية العاملة في مصر عن الأزمة) وكذلك (خطاب نفي الاتهامات الموجهة للشركات بدعم إسرائيل)، وتوضيح شكل العلاقة بين الشركة الأم والشركات التابعة بدول العالم.</p> <p>• نشر الاتحاد معلومات بالبيان تفيد بأن أفرع الشركات الدولية هي استثمارات مصرية، وبها عمالة مصرية 100%، وتقدم خدمات مجتمعية وقوافل إغاثة لمساندة الشعب الفلسطيني، وذلك وفق استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركة).</p> <p>• ركزت البيان في الختام على (خطاب التبرير والتماس الأعداء)، وتقديم مبررات دعم الاتحاد العام للغرف التجارية لكل الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مصر، وتوضيح دورها وملكية منتجاتها، وكذلك توجيه مناشدة للمواطنين بعدم المقاطعة أو مسايرة تلك الدعوات، والتحذير بأن المقاطعة هي تهديد للاقتصاد المصري والعمالة المصرية بتلك الشركات.</p>	<p>الاتحاد العام للغرف التجارية المصرية</p>	<p>8</p>

### نتائج الدراسة لما يخص سياسة الشركات في نشر البيانات الرسمية عبر منصاتها:

1. أصدرت جميع الشركات عينة الدراسة عبر منصاتها الرقمية عدداً من البيانات الرسمية المعبرة بشكل مباشر عن موقفها من الأزمة، وتراوحت أعداد البيانات ما بين (1-3) بياناً لكل شركة، وجاءت الفترة الزمنية لنشر البيانات في أغلبها خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2023، باستثناء شركة بيبسيكو PEPSICO واصلت النشر في يناير 2024، وأطلقت حملة موسعة لمواجهة الأزمة بدأت في مايو 2024 واستمرت للآن، ونوعت في أنواع استراتيجيات خطاب استعادة الصورة الذهنية للتعامل مع الأزمة كما أوضحت نتائج الدراسة في السابق.
2. قامت كل الشركات عينة الدراسة بنشر بياناتها الرسمية بشأن الأزمة على صفحاتها الرسمية على الفيسبوك في التوقيتات المذكورة، وحرصت وسائل الإعلام على نشر محتواها في توقيت نشرها، ولكن كشفت الدراسة التحليلية عن قيام الشركات بحذف البيانات الرسمية من صفحاتها على الفيسبوك والمواقع الإلكترونية لها بعد نشرها بفترة ما بين أسبوعين لشهر، باستثناء شركتي أمريكانا للصناعات الغذائية (كنتاكي KFC) وماكدونالدز McDonald's قامت بتابعة نشر البيانات دون حذف أيّاً منها. وكذلك حذفت إدارة الفيسبوك البيانات والتصريحات الرسمية الداعمة

للفلسطين، مثل ما حدث في البيانات الرسمية الصادرة عن نقابة العاملين بشركة ستاربكس Starbucks، وما نشرته عن دعمها للفلسطينيين ومهاجمتها لإسرائيل.

3. أيضاً في أمر حذف البيانات الرسمية من منصات الشركات، وجد الباحث أن الشركات عينة الدراسة التي استخدمت خطاب الهجوم على "حركة المقاومة الفلسطينية حماس" وتحميلها المسؤولية عن تصاعد الأحداث وفي نفس الوقت إعلان دعمها لإسرائيل، فإن تلك الشركات تراجعت عن موقفها، نتيجة لاشتداد حملات المقاطعة وهجوم الرأي العام الإلكتروني، واستخدمت الشركات خطاباً تبريراً لإبعاد المسؤولية عنها أو صلتها بالأحداث، وقامت بتصحيح الموقف بحذف كل البيانات والتصريحات المنشورة والصادرة عنها عبر منصاتهما الرقمية بشأن مهاجمة حماس وفلسطين، وبخاصة شركتي (يونيليفر Unilever وستاربكس Starbucks).

4. لجأت الشركات عينة الدراسة إلى إغلاق تفاعلية المتابعين للصفحات الرسمية لها على الفيسبوك لما يخص (التعليقات)، سواء للبيانات الرسمية عن الأزمة أو المنشورات الإعلانية التجارية، وذلك بعد كثافة التعليقات الهجومية والغاضبة من المتابعين بعد العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة. كذلك تجنبت أغلب الشركات عينة الدراسة نشر أي منشورات أو إعلانات عنها لفترات تصل إلى 6 أشهر عبر منصاتهما، وذلك من بداية العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، وفضلت الاختفاء وحذف ما نشر، باستثناء شركتي (كنتاكي KFC) وماكدونالدز -McDon-ald's قامت بمتابعة نشر الإعلانات التجارية ولكن بشكل محدود حتى يوليو 2024.

5. جاءت كل البيانات الرسمية التي تم رصدها عبر منصات الشركات عينة الدراسة في شكل "نص خبري مكتوب" أو على هيئة "نص مكتوب على شكل صورة"، ومحدد بعنوان (بيان رسمي من الشركة). في حين لم تهتم الشركات بالتنوع في الوسائط المتعددة الرقمية لنشر محتوى البيانات الرسمية الصادرة عنها، أو تقديم تصريحات للمسؤولين بها عبر مقاطع فيديو أو غيرها من أساليب وأدوات النشر عبر المنصات الرقمية، واكتفت فقط بالنص المكتوب ومرفق به بيانات الشركة واسمها التجاري.

### خلاصة النتائج لأبرز الاستراتيجيات استخداماً في ضوء النموذج المقترح بالدراسة:

1. استخدمت جميع الشركات عينة الدراسة أكثر من استراتيجية خطابية عند كتابة محتوى البيانات المؤسسية للتعبير عن موقفها من الأزمة، وتراوحت ما بين (2-3) استراتيجيات في محتوى البيانات الرسمية الصادرة عن كل شركة. وهو ما يتفق مع النموذج المقترح في أهمية التنوع بين استراتيجيات خطاب الأزمة وفقاً لمعايير اختيار نوع الاستراتيجية المناسبة بالنموذج، وكذلك نتائج الدراسات السابقة ونماذج الباحثين مثل دراسات: (Koa,2022)، (Li,&Xu,2023)، (Lamsijärvi,2024)، (Kim, et al,2024)

2. اتفقت نتائج الدراسة مع الاستراتيجيات المكونة للنموذج المقترح والقضايا التي ينطلق منها، حيث جاءت أكثر أنواع استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية المستخدمة من قبل الشركات في إدارة الأزمة، وينسب متساوية في التطبيق كالاتي: (خطاب إبعاد وتجنب المسؤولية عن الشركة)، ثم الدعم بمحتوى نص (خطاب الإنكار ودفع الاتهامات الموجهة للشركة)، يليها إظهار الأنشطة الإيجابية الداعمة للصورة المؤسسية عبر استراتيجية (خطاب المسؤولية المجتمعية ونشر النوايا الحسنة للشركات)، وكذلك (خطاب إظهار التعاطف والمعاناة والأسى لتأثيرات

الأزمة). وكانت تلك الاستراتيجيات في كل الشركات عينة الدراسة، باستثناء شركتي (يونيليفر Unilever وستاربكس Starbucks) استخدمتا فقط استراتيجية (خطاب الهجوم) على حركة المقاومة الفلسطينية حماس، وتحميلها المسؤولية عن الأضرار وتفاقم الأحداث.

3. كشفت النتائج عن وجود عدة معايير بالشركات الدولية في تحديد نوع استراتيجية محتوى الخطاب المناسبة للتعامل مع الأزمة، وقد تم استنتاجها بالدراسة وفقاً للقضايا التي حددها النموذج المقترح وفقاً للمصفوفة الآتية: (تقديرات الموقف الأزموى - مستويات التأثير لأبعاد الأزمة - درجة استجابة المسؤولين للأزمة - قياس قوة تفاعلية الرأي العام الإلكتروني - احترازية مسؤولي الاتصال المؤسسي والقانون في إنتاج المحتوى- الأطر السياسية والاقتصادية بالشركات - خصائص وسيكولوجية العملاء في كل مجتمع).

4. بينت النتائج أن الشركات عينة الدراسة استخدمت عدد (7) استراتيجيات لخطاب الأزمة، وكلها جاءت ضمن العدد المكون للنموذج المقترح بالدراسة والمكون من (12) استراتيجية، مما يعكس التنوع والفاعلية وتحقيق الهدف من النموذج المقترح، إلى جانب قابليته للتطبيق في حالات دراسية متنوعة من الأزمات والمؤسسات، وذلك لكون النموذج يستهدف تطوير المحتوى بمنظومة الاتصالات المؤسسية المستدامة وقت الأزمات، ودورها في استعادة الصور الذهنية وبناء السمعة المؤسسية.

#### توصيات الدراسة:

1) التطلع لتطبيق النموذج المقترح- "استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية المؤسسية وقت الأزمات"- في خطة عمل مسؤولي الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة والإعلام بالوزارات والكيانات المؤسسية الحكومية والخاصة، على أن يتم ذلك في ضوء تأسيس منظومة متكاملة لإدارة اتصالات الأزمة بالمؤسسات.

2) أن تعمل الكيانات المؤسسية المختلفة وفق هيكل تنظيمي مستدام لإدارة الأزمات واتصالاتها، والبعد تماماً عن أسلوب تشكيل اللجان الوقتية للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها فقط، وذلك لكون التخطيط المسبق يضمن الاستعداد بسياريها وتمادج اتصالية في كل مراحل اتصالات الأزمة وإعداد المحتوى الاتصالي المناسب، مع الاستجابة السريعة من المؤسسات فور حدوث الأزمات.

3) أن تتبع الشركات الدولية متعددة الجنسيات سياسة اتصالية واضحة في النشر الإعلامي وعبر منصات الرقمية وقت الأزمات والأوقات العادية، وأن تلتزم بمواثيق شرف وأخلاقيات في مخاطبة الرأي العام وقت الأزمات دون تهرب من المسؤولية أو الانحياز لطرف من جماعات المصالح، مع ضرورة تدريب مسؤولي الاتصال المؤسسي على صناعة البيانات الصحفية الرسمية، وطرق كتابة المحتوى الاتصالي وفهم طرق بناء السمعة المؤسسية والحفاظ عليها خلال الأزمات.

4) لخصوصية أزمة مقاطعة المنتجات الدولية، وما نتج من تأخر الشركات في إصدار البيانات الرسمية لتحديد موقفها من الأزمة، هنا توصي الدراسة الحالية بأن تركز الشركات في سرعة الاستجابة ومخاطبة العملاء وجمهور الرأي العام، والسعي لإيجاد حلول وردود رسمية سريعة وصادقة عن الأزمة، دون الدخول مطلقاً في تقديم الرأي أو الانحياز أو الدعم لطرف من أطراف الأزمات المرتبطة بالصراع الدولي والحروب، مثل ما حدث من مساندة

بعض الشركات وإعلان دعمها لإسرائيل في عدوانها على قطاع غزة، ثم تراجعها بعد تصاعد حملات المقاطعة، مما يؤثر سلباً على سمعة الشركات وصورتها وقت الأزمة بين جمهور الرأي العام والعملاء.

### ما تطرحه الدراسة من بحوث مستقبلية:

من نتائج رصد أدبيات البحث لوحظ تراجع الاهتمام البحثي بدراسات الصورة الذهنية وما يخص استراتيجيات بناء سمعة المؤسسات، وأنها تركزت في فترة زمنية سابقة، وتراجعت مع تحول العديد من الإسهامات البحثية نحو مجالات الاتصال الرقمي بوسائله وتطبيقاته المتنوعة، وهذا على الرغم من أن صناعة الصور الذهنية وبناء سمعة المؤسسات وهويتها تعد من أكثر المجالات أهمية واحتياجاً للتطوير بشكل مستمر، خاصة مع التطورات المذهلة في نمو وسائل الاتصال الرقمي بأنواعها، وما تحتاجه من صناعة احترازية للمحتوى الاتصالي، بما يتناسب مع أشكال تفاعلية الرأي العام، وكذلك مخاطر وسائل الاتصال الرقمي وخاصة تأثيراتها على سمعة المؤسسات وقت الأزمات. ومن ثم تقترح الدراسة عدة موضوعات بحثية تشمل:

- 1) تطوير وتحديث بناء النماذج العلمية والسيناريوهات الاسترشادية في استراتيجيات خطاب الصورة الذهنية وبحوث السمعة المؤسسية في إدارة اتصالات الأزمة وفق منهجية دراسة الحالات والبحوث التجريبية، مع قياس فاعلية النماذج القائمة في بحوث تطبيقية حالية ومستقبلية.
- 2) دراسة كيفية توظيف وسائل الاتصال الرقمي وأدوات التفاعلية الحديثة عبر المنصات الرقمية في تطوير المحتوى الاتصالي للمؤسسات الحكومية والخاصة، مع تقديم معايير مهنية وقيمة جديدة عند إعداد البيانات الرسمية الصادرة عن المؤسسات، والاهتمام بالدراسات التقويمية للأداء الاتصالي المؤسسي من جهات نظر متنوعة.
- 3) الاهتمام بالدراسات المستقبلية حول مخاطر تطور أساليب وأدوات التزييف للمحتوى وأشكال تقديمه باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتأثيرات السلبية على السمعة المؤسسية، مع التركيز في تطوير سيناريوهات وقائية للمؤسسات في حالة الأزمات والصراعات التنظيمية والمؤسسية والدولية للحفاظ على السمعة وتجنب الأزمات.
- 4) الاهتمام بتطوير بحوث المحتوى الرقمي واستراتيجيات الخطاب المؤسسي الموجهة لفئات الجمهور من ذوى الإعاقة، حيث يعكس التراث البحثي أن معظم المحتوى المنشور على منصات المؤسسات الحكومية والخاصة يفتقد لتنوع أدوات التفاعلية في تصميم المحتوى المناسب للفئات الخاصة. مما يتطلب تطوير المنظومة البحثية والتطبيقية في مجال الاتصالات المؤسسية الحكومية والخاصة.
- 5) أهمية تطوير بحوث التخطيط الاستراتيجي لإدارة اتصالات الأزمة، وتقديم سيناريوهات مقترحة ونماذج محلية ودولية في تصميم خطط إدارة الأزمات، وخاصة منظومة الاتصالات المؤسسية المستدامة وإدارة معلومات الأزمة مع فئات الجمهور وجماعات المصالح، وكذلك دراسات وبحوث التقييم والتقويم وقياس الأثر في مراحل إدارة اتصالات الأزمة ودراسة الحالات الأزمومية.

## مراجع الدراسة

### المراجع العربية

#### أولاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

- إيمان بن ناصر. (2024). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة: دراسة على عينة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/6501>
- دنيا جانم. (2021). استراتيجيات استجابة وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر الجمهور: طلبة جامعة الخليل نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، كلية الدراسات العليا. <https://hdl.handle.net/20.500.11888/17801>
- فاطمة همال. (2022). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات الإعلامية عبر شبكات التواصل الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/1343>

#### ثانياً: بحوث منشورة بالدوريات العلمية العربية

- أميرة محمد أحمد، وآخرون. (2024). دور المواقع الالكترونية للسفارات السعودية في إبراز الصورة الذهنية للمملكة العربية السعودية لدى المجتمع الخارجي: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 6، 176-207. <http://www.journalofbabylon.com/index.php/JUBH>
- إيمان طاهر. (2022). إدراك الجمهور المصري للعلاقة بين المصادقية المؤسسية وبين السمعة التنظيمية في إطار استراتيجيات الاستجابة للأزمة: بالتطبيق على منظمة الصحة العالمية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 23، عدد يناير، المجلد 2022، 47-92. <https://doi.org/10.21608/sjocs.2022.245715>
- نرمين عجوة. (2020). استراتيجيات اتصالات المخاطر الصحية عبر مواقع التواصل الاجتماعي إزاء جائحة كورونا: دراسة تحليلية علي الصفحات الرسمية لوزارة الصحة المصرية، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، المجلد 54، العدد 54، الجزء 4، 2433-2494. <https://doi.org/10.21608/jsb.2020.108731>

### المراجع الأجنبية

#### أولاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

- Lamsijärvi, E. (2024). "Please Forgive Me": Image Repair Strategies in Social Media Apologies on Twitter and YouTube, Master's thesis, Faculty of Humanities, University of Oulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202405213781>

ثانياً: بحوث منشورة بالدوريات العلمية الأجنبية

- Andarini, R. S., Pratiwi, M., Setiyowati, R., & Santoso, A. D. (2023). Indonesian Public Officials After Erroneous Statements about COVID-19: An Application of Image Restoration Theory. *Frontiers in Political Science*, 4, 1062237.  
<https://doi.org/10.3389/fpos.2022.1062237>
- Benoit, William L.(2006).”Image Repair in President Bush’s April 2004 News Conference, *Public Relations Review*, 32, (2), 137–143.
- Benoit, William L.(1997).”Image Repair Discourse and Crisis Communication”, *public Relations Review*, 23. (2),177-186.
- Boman, C.D., Schneider, E.J. & Akin, H. (2024), “Examining The Mediating Effects of Sincerity and Credibility in Crisis Communication Strategies”, *Corporate Communications: An International Journal*, 29(4), 550-566.  
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2022-0118>
- Chen, S., Chi, Y., & Li, A. (2023). Study on The Image Restoration Strategy and Effect of Corporates in Crisis Situations Based on Text Mining. *Procedia Computer Science*, 221, 1250-1257. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.113>
- Chewning, Lisa V.(2015).”Multiple Voices And Multiple Media: Co-Constructing BP’s Crisis Response”, *Public Relations Review*,41,(1), 72–79.
- Coombs, Timothy & Holladay, Sherry J.(2008).”Comparing A Apology To Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying a Apology’s Role and Value in Crisis Communication “, *Public Relations Review*, 34, (3), 252-257.
- Coombs,T, et al,(2016).”Debunking The Myth Of Denial’s effectiveness In Crisis Communication: Context Matters”, *Journal Of Communication Management*. 20,(4).
- Fisher, Liu,(2007).”Communicating With Hispanics a Bout Crises: How Counties Produce and Provide Spanish – Language Disaster Information “, *public Relations Review*, 33,(3), 330-333.
- Heart, Keith M.(1996).”The Use of Counter- Attack in Apologetic Public Relations Crises: The Case of General Motors Vs. Dateline NBC “, *public Relations Review*, 22, (1).
- Kamboh, A., Ittefaq, M.,& Jin, Y. (2024). Crisis Communication for Public Organizations: Examining Pakistan Railways’ Use of Information Technology and Social Media for Image Repair. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1),1-15. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12496>
- Kim, Y., Meganck, S. & Basnyat, I. (2024), “Effects of Internal Crisis Communication During The COV-



ID-19 Pandemic: Employee Perceptions of Communication Quality, Leadership and Relational Outcomes”, *Corporate Communications: An International Journal*, 29 (4) ,481-502.<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2022-0110>

-Koa, M. (2022). Image Repair Strategies in Public Relations Crisis: A Case Study of Real Madrid’s Response Strategies to The Bernabeu Leaked Audio Scandal. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 24.(3), 25–43.

<https://doi.org/10.21018/rjcp.2022.3.347>

-Larissa, Ott,& Theunissen, Petra,(2015).”Reputations At Risk: Engagement During Social Media Crises”, *Public Relations Review*,41.(1), 97-102.

-Lee, So Young & Atkinson,L.(2019). Never Easy To Say “Sorry: Exploring The Interplay Of Crisis Involvement, Brand Image, and Message Appeal in Developing Effective Corporate Apologies”, *Public Relations Review*,45, (1). 178-188.

-Li, C., & Xu, Z. (2023). A Contrastive Study on Image Repair Strategies in Chinese and American Corporate Apologies. *International Journal of Linguistics*, 15(1), 20-45. <https://doi.org/10.5296/ijl.v15i1.20700>

-Masngut, N., & Mohamad, E. (2021). Communicating about COVID-19 Crisis: a Content Analysis of Image Repair Strategies By The Malaysian Government and Its Association With Public Opinion on Social Media. *Journal of Medical Internet Research*, 23 (8), e28074. <https://doi.org/10.2196/28074>

-Page, Tyler G.(2019). “Beyond Attribution: Building New Measures To Explain The Reputation Threat Posed By Crisis”, *Public Relations Review*,45(1).138-152.

-Plessis, Charmaine,(2018).”Social Media Crisis Communication: Enhancing a Discourse of Renewal Through Dialogic Content”, *Public Relations Review*,44,(5). 829-838.

-Rahmawati, A., Pratiwi, M., & Yusa, M. Y. (2024). Navigating Turbulence: Analyzing The Crisis Response of Sriwijaya Air Following The SJ182 Plane Crash Using Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *CHANNEL: Journal Komunikasi*, 12(1), 84–93. <https://doi.org/10.12928/channel.v12i1.366>

-Sandlin, J.,& Gracyalny, Monica L.(2018).”Seeking Sincerity, Finding Forgiveness: YouTube Apologies as Image Repair”, *Public Relations Review*, 44,(3), 393-406.

-Verhoven, W.,et al.(2012).”Effects of Apologies and Crisis Responsibility on Corporate and Spokesperson Reputation, *International Journal of Mental Health*, V.10, N.3, pp1-14

-Xiao, Yi, et al,(2018).”The Impact of Expressing Mixed Valence Emotions in Organizational Crisis Communication On Consumer’s Negative Word-of-Mouth Intention”, *Public Relations Review*, 44,(5). 794-806

مصادر الدراسة من عناوين المنصات الرسمية للشركات عينة الدراسة  
(الموقع الإلكتروني - الصفحة الرسمية فيسبوك)

م	المؤسسة	عناوين المؤسسة (الموقع الإلكتروني - الصفحة الرسمية على الفيسبوك)
1	يونيليفر العالمية Unilever	<a href="https://www.facebook.com/UnileverEg?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/UnileverEg?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://www.unilever.com">/https://www.unilever.com</a> <a href="https://www.unilever.com/our-company">/https://www.unilever.com/our-company</a>
2	ستاربكس Starbucks	<a href="https://www.facebook.com/Starbucks?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/Starbucks?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://www.starbucks.eg/menu">https://www.starbucks.eg/menu</a>
3	ماكدونالدز McDonald's	<a href="https://www.facebook.com/McDonaldsEgypt?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/McDonaldsEgypt?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://www.mcdonalds.eg/ar/learn/about-mcdonalds-egypt">https://www.mcdonalds.eg/ar/learn/about-mcdonalds-egypt</a>
4	أمريكا للصناعات الغذائية (كنتاكي KFC)	<a href="https://www.facebook.com/kfcarabia?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/kfcarabia?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://egypt.kfc.me/ar/home">https://egypt.kfc.me/ar/home</a> <a href="https://www.kfc.me">/https://www.kfc.me</a>
5	كوكاكولا COCA - COLA	<a href="https://www.facebook.com/CocaColaEgypt?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/CocaColaEgypt?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://echbc.shop/prelogin">/https://echbc.shop/prelogin</a> <a href="https://www.coca-colacompany.com">https://www.coca-colacompany.com</a>
6	كارفور الدولية Carrefour	<a href="https://www.facebook.com/carrefouregypt?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/carrefouregypt?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://www.carrefouregypt.com">https://www.carrefouregypt.com</a>
7	بيبسيكو PEPSICO	<a href="https://www.facebook.com/PepsiCo?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/PepsiCo?mibextid=ZbWKwL</a> <a href="https://www.pepsico.com">https://www.pepsico.com</a>
8	الاتحاد العام للغرف التجارية	<a href="http://www.fedcoc.org.eg">/http://www.fedcoc.org.eg</a> <a href="https://www.facebook.com/FEDCOCEgypt?mibextid=ZbWKwL">https://www.facebook.com/FEDCOCEgypt?mibextid=ZbWKwL</a>

العلامات التجارية للشركات الدولية متعددة الجنسيات (مجال التطبيق بالدراسة)

