

## استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضايا التنظيمية

"دراسة حالة على شركة فودافون مصر"

إقبال سامي أحمد\*

نسمة سمير أبو حصيرة\*

إشراف: د. ريم أحمد عادل\*

### الملخص

بدأ الإهتمام البحثي بموضوع إدارة القضايا Issues Management منذ السبعينات من القرن العشرين. وتؤكد مراجعة الدراسات الحديثة في هذا المجال إلى حدوث تحول واضح من الإهتمام بإدارة قضايا السياسة العامة، إلى الإهتمام بإدارة القضايا الخاصة بعلاقات المنظمات بمجموعات المصالح "Stakeholders" باعتبارهم شريك فاعل في علاقات تبادلية مستمرة مع المنظمات تؤثر على فعاليتها، وتتأثر بها على المستوى الكلي طويل المدى.

وقد إزداد إهتمام الباحثين بعملية إدارة القضايا مع تنامي قوة وتأثير وسائل الإعلام باعتبارها عامل محوري مؤثر في تكون رأي عام حول قضايا المنظمات- وما يترتب على ذلك من نتائج خطيرة على صورة المنظمة، ومكانتها وسمعتها- بالإضافة إلى تعاظم دور مجموعات الجماهير النشطة من Activist Groups، ومنها النقابات المهنية، وجمعيات حماية حقوق المستهلك، وجمعيات حماية البيئة، وسعيهم من خلال تنظيماتهم للقيام بمحاولة التأثير على السياسة العامة للمنظمات تحقيقاً لأهدافهم، وذلك من خلال القيام بالأنشطة الرمزية Symbolic Activities مثل المقاطعة، الإعتصام، أو العصيان المدني Civil Disobedience، أو الأنشطة التنظيمية Organizing Activities مثل توزيع المطبوعات وعقد الندوات، أو الأنشطة القانونية Legalistic Activities مثل إقامة دعاوى قضائية، أو حث الهيئات التشريعية على إصدار قانون معين، وغيرها من الأنشطة التي تؤثر على سمعة ومكانة المنظمات.

\*باحثة ماجستير- قسم الدراسات والبحوث الإعلامية معهد البحوث والدراسات العربية

\*باحثة ماجستير- قسم الدراسات والبحوث الإعلامية معهد البحوث والدراسات العربية

\*أستاذ مساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

---

ومع اتساع الأسواق إزداد إهتمام المنظمات بعملية إدارة القضايا، ليس فقط القضايا المحلية، بل قضايا المجتمعات التي تتعامل معها، وأصبحت أكثر تعقيداً، وخاصة في المنظمات متعددة الجنسية التي لا تهتم فقط بالقضايا المثارة في دولة المنشأ فقط، بل يجب عليها الإهتمام بكافة القضايا المطروحة والتي يمكن أن تؤثر عليها في كل الدول التي تعمل بها على نطاق العالم كله. وهو ما يستلزم أن تضع هذه المنظمات في اعتبارها التوافق بين قيم وثقافة وفلسفة الشركة الأم، وبين أجندة الرأي العام في تلك الدول المتعاملة معها.

ويتساعد توقعات الجماهير من المنظمات، تزايد الإهتمام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، انعكس ذلك على تزايد الإهتمام بإدارة القضايا ضمن الاستراتيجيات والسياسات الإتصالية للمنظمات.

وقد تلازم ذلك مع التغيرات الإيجابية المتلاحقة في نظم الاتصال من حيث سرعة انتقال المعلومات واتساع نطاقها "التدفق العالمي للمعلومات Global information flow"، والذي من خلاله قد تتحد بعض المجموعات من الجماهير - عن بعد- وتصبح أكثر قوة وتهديداً لمصالح المنظمات.

وتعد اتصالات إدارة القضايا ضمن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة للمنظمة تقوم على إمكانية إحداث تطوير وتنمية في أداء المنظمة، بالإستفادة من نتائج البحوث والقياسات لاتخاذ قرارات تصحيحية، وتطوير إستراتيجية عمل مناسبة وفقاً لطبيعة القضية المطروحة من خلال عمل فعال يعتمد على سياسات المبادرة بدرجة أكبر من اعتماده على سياسات رد الفعل في التعامل مع القضايا الهامة. كما تتيح عملية إدارة القضايا إحداث التوافق بين الخطة الإتصالات الإستراتيجية للمنظمة وخطة السياسة العامة لها.

وإذا كانت إدارة الأزمات ذات طبيعة علاجية تتطلب اتخاذ قرارات سريعة تجاه موقف مفاجئ وفي ظروف يسودها التوتر والنقص الحاد في المعلومات المتاحة عن الموقف، فإن إدارة القضايا على النقيض تتميز بطبيعة تفاعلية مع القضية المطروحة منذ نشأة بوادر الإهتمام بها بما يُمكن من تجميع المعلومات عنها من مصادر متعددة وتحديد نوع التأثيرات المحتملة لها، ومناقشتها، واتخاذ القرارات بشأن كيفية التعامل معها في فترة زمنية مناسبة. وفي ذلك يتحمل المسؤولون عن الاتصالات في المنظمة - غالباً ممارسوا العلاقات العامة- عملية إدارة القضايا -التي نشأت لثقوي وتدعم قبول الجمهور للمنظمة-

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

---

ومن خلالها يمكن أن يشارك ممارسوا العلاقات العامة في عملية صنع القرار بالمنظمة، وليس مجرد العمل كاستشاريين وخبراء اتصال " فنى اتصال" فمسئوليتهم لا تنحصر فقط في تنفيذ السياسات الاتصالية التي تستهدف منع / تقليل التأثيرات السلبية للقضية على سمعة ومكانة المنظمة، وإنما التوصية بتطوير إستراتيجيات العمل المستقبلية .

لقد أدى تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية، وظهور وسائل الإعلام الاجتماعي إلى تغيير بيئة اتصالات القضايا والأزمات، فخصائص هذه الوسائل قدّمت نمطاً جديداً للاتصال في هذه الأوقات، حيث أثرت على تفاعلات القضايا والأزمات سلبيًا وإيجابًا، إلى درجة اعتماد متخذي القرار عليها في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف واستراتيجيات الاستجابة. لذا أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي الآن نواه وأساس لاتصالات القضايا والأزمات، فهي تُتيح للمنظمات والدول اتصالاً فورياً ومباشراً مع أصحاب المصالح والرأي العام، حيث تمثل فرصة للتواصل ونشر المعلومات وتوصيلها للجمهور في أسرع وقت، من خلال نقاش آني ومستمر ومتفاعل معهم. وعلى الرغم من أهمية هذه الوسائل؛ إلا أنها قد تتسبب في ضررٍ بالغ لسمعة المنظمات وعلاماتها التجارية، وذلك إذا كانت الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمة وقت القضية والأزمة بطيئة وغير كافية وفاعلة، فلا ينتج عنها فقط استياء الجمهور المستهدف والرأي العام؛ ولكنها تزيد من حدة الأزمة وتفاقمها. لذا لا بد من إدراك المنظمات والشركات وقوة وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية توظيفها بفاعلية في الجهود الاتصالية أوقات القضايا والأزمات.

ومن تلك النماذج شركة فودافون مصر والتي وظّفت صفحتها على وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة القضية التي أثارها عملائها أيضا عبر شبكات التواصل الاجتماعي في الأونة الأخيرة والمتعلقة بضعف الخدمات التي تقدمها الشركة.

### **Abstract**

The study aimed to describe the nature of the issue raised by Vodafone's customers in social networks which related to the problems they suffer in the services provided by the company, and to identify the strategy used by the Vodafone company in managing this issue through social networks, including monitoring the indicators that preceded the raising of this issue, the methods which used in monitoring these indicators, the type of indicators monitored, the stage at which the

company intervened to manage this issue, communication messages related to the management of this issue on social networks.

Therefore, this descriptive study sought to identify how companies, especially those working in the telecommunications sector, including Vodafone Egypt, employ social networks in managing this issue during the fourth quarter of 2020, and relied on the model of crisis communications through social media, by applying to an available sample of (100) customers of Vodafone Egypt, using the questionnaire tool distributed electronically, as an in-depth interview with public relations and communications officials of the company in question, The results of the study revealed that there is a limited controversy among the company's customers due to the poor some services provided by the company as a result of the increase in the number of customers from the frequencies allocated to the company and accordingly the company seeks to build new towers to avoid the weakness of the network and the slow ness of internet service and addressed it as a media issue raised through social media platforms among a limited number of customers, which the Consumer Protection Authority stated that (51) thousand complaints, this percentage does not exceed (0.1275) of the volume of its customers, which exceeds (40) million subscribers, as reached The results to the importance of environmental monitoring that made the company intervene early before the worsening of the issue and turn into a crisis, and relied on various media, especially interactive means through social networks, as the company was interested in its communication messages to respond to customer complaints and questions via social media, also included providing the entrance of the persuasive message by presenting evidence of the reasons for the network outage at successive intervals and that the public should help them in helping them build towers to strengthen the network, while providing solutions to improve the network Services as soon as possible to achieve their satisfaction, and the company has used many communication strategies, including preventive at the stage of the impending and potential case, including treatment strategies at the current issue stage when the media intervened.

## أولاً: المقدمة

بدأ الاهتمام البحثي بموضوع إدارة القضايا Issues Management منذ السبعينات من القرن العشرين. وتؤكد مراجعة الدراسات الحديثة في هذا المجال إلى حدوث تحول واضح من الاهتمام بإدارة قضايا السياسة العامة، إلى الاهتمام بإدارة القضايا الخاصة بعلاقات المنظمات بمجموعات المصالح "Stakeholders" باعتبارهم شريك فاعل في علاقات تبادلية مستمرة مع المنظمات تؤثر على فعاليتها، وتتأثر بها على المستوى الكلي طويل المدى.

وقد ازداد اهتمام الباحثين بعملية إدارة القضايا مع تنامي قوة وتأثير وسائل الإعلام باعتبارها عامل محوري مؤثر في تكون رأي عام حول قضايا المنظمات. وما يترتب على ذلك من نتائج خطيرة على صورة المنظمة، ومكانتها وسمعتها. بالإضافة إلى تعاضد دور مجموعات الجماهير النشطة من Activist Groups، ومنها النقابات المهنية، وجمعيات حماية حقوق المستهلك، وجمعيات حماية البيئة، وسعيهم من خلال تنظيماتهم للقيام بمحاولة التأثير على السياسة العامة للمنظمات تحقيقاً لأهدافهم، وذلك من خلال القيام بالأنشطة الرمزية Symbolic Activities مثل المقاطعة، الاعتصام، أو العصيان المدني Civil Disobedience، أو الأنشطة التنظيمية Organizing Activities مثل توزيع المطبوعات وعقد الندوات، أو الأنشطة القانونية Legalistic Activities وإقامة دعاوى قضائية، أو حث الهيئات التشريعية على إصدار قانون معين، وغيرها من الأنشطة التي تؤثر على سمعة ومكانة المنظمات.

ومع اتساع الأسواق ازداد اهتمام المنظمات بعملية إدارة القضايا، ليس فقط القضايا المحلية، بل قضايا المجتمعات التي تتعامل معها، وأصبحت أكثر تعقيداً، وخاصة في المنظمات متعددة الجنسية التي لا تهتم فقط بالقضايا المثارة في دولة المنشأ فقط، بل يجب عليها الاهتمام بكافة القضايا المطروحة والتي يمكن أن تؤثر عليها في كل الدول التي تعمل بها على نطاق العالم كله. وهو ما يستلزم أن تضع هذه المنظمات في اعتبارها التوافق بين قيم وثقافة وفلسفة الشركة الأم، وبين أجندة الرأي العام في تلك الدول المتعاملة معها.

وبتصاعد توقعات الجماهير من المنظمات، تزايد الاهتمام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، انعكس ذلك على تزايد الاهتمام بإدارة القضايا ضمن الاستراتيجيات والسياسات الاتصالية للمنظمات.

وقد تلازم ذلك مع التغيرات الإيجابية المتلاحقة في نظم الاتصال من حيث سرعة انتقال المعلومات واتساع نطاقها "التدفق العالمي للمعلومات Global information flow"، والذي من خلاله قد تتحد بعض المجموعات من الجماهير - عن بعد- وتصبح أكثر قوة وتهديداً لمصالح المنظمات.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

وتعد اتصالات إدارة القضايا ضمن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة للمنظمة تقوم على إمكانية إحداث تطوير وتنمية في أداء المنظمة، بالاستفادة من نتائج البحوث والقياسات لاتخاذ قرارات تصحيحية، وتطوير إستراتيجية عمل مناسبة وفقاً لطبيعة القضية المطروحة من خلال عمل فعال يعتمد على سياسات المبادرة بدرجة أكبر من اعتماده على سياسات رد الفعل في التعامل مع القضايا الهامة<sup>2</sup>. كما تتيح عملية إدارة القضايا إحداث التوافق بين الخطة الاتصالات الإستراتيجية للمنظمة وخطة السياسة العامة لها.

وإذا كانت إدارة الأزمات ذات طبيعة علاجية تتطلب اتخاذ قرارات سريعة تجاه موقف مفاجئ وفي ظروف يسودها التوتر والنقص الحاد في المعلومات المتاحة عن الموقف، فإن إدارة القضايا على النقيض تتميز بطبيعة تفاعلية مع القضية المطروحة منذ نشأة بوادر الاهتمام بها بما يُمكن من تجميع المعلومات عنها من مصادر متعددة وتحديد نوع التأثيرات المحتملة لها، ومناقشتها، واتخاذ القرارات بشأن كيفية التعامل معها في فترة زمنية مناسبة. وفي ذلك يتحمل المسؤولون عن الاتصالات في المنظمة - غالباً ممارسو العلاقات العامة- عملية إدارة القضايا -التي نشأت لثقوي وتدعم قبول الجمهور للمنظمة- ومن خلالها يمكن أن يشارك ممارسو العلاقات العامة في عملية صنع القرار بالمنظمة، وليس مجرد العمل كاستشاريين وخبراء اتصال " فني اتصال" فمسئوليتهم لاتتخصر فقط في تنفيذ السياسات الاتصالية التي تستهدف منع / تقليل التأثيرات السلبية للقضية على سمعة ومكانة المنظمة، وإنما التوصية بتطوير إستراتيجيات العمل المستقبلية .

لقد أدى تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية، وظهور وسائل الإعلام الاجتماعي إلى تغيير بيئة الاتصالات القضايا والأزمات، فخصائص هذه الوسائل قدّمت نمطاً جديداً للاتصال في هذه الأوقات، حيث أثرت على تفاعلات القضايا والأزمات سلبيًا وإيجابيًا، إلى درجة اعتماد متخذي القرار عليها في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف واستراتيجيات الاستجابة<sup>3</sup>، لذا أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي الآن نواه وأساس لاتصالات القضايا والأزمات، فهي تُتيح للمنظمات والدول اتصالاً فورياً ومباشراً مع أصحاب المصالح والرأي العام، حيث تمثل فرصة للتواصل ونشر المعلومات وتوصيلها للجمهور في أسرع وقت، من خلال نقاش آني ومستمر ومتفاعل معهم<sup>4</sup>. وعلى الرغم من أهمية هذه الوسائل؛ إلا أنها قد تتسبب في ضررٍ بالغ لسمعة المنظمات وعلاماتها التجارية، وذلك إذا كانت الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمة وقت القضية والأزمة بطيئة وغير كافية وفاعلة، فلا ينتج عنها فقط استياء الجمهور المستهدف والرأي العام؛ ولكنها تزيد من حدة الأزمة وتفاقمها. لذا لا بد من إدراك المنظمات والشركات وقوة وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية توظيفها بفاعلية في الجهود الاتصالية أوقات القضايا والأزمات<sup>5</sup>.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

ومن تلك النماذج شركة فودافون مصر التي وظفت صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة القضية التي أثارها عملائها أيضاً عبر شبكات التواصل الاجتماعي في الآونة الأخيرة والمتعلقة بضعف الخدمات التي تقدمها الشركة.

**ثانياً: تحديد مشكلة الدراسة:**

تعرضت غالبية الشركات العاملة في كافة القطاعات لقضايا وأزمات في السنوات الأخيرة، ومن أكثر القطاعات التي شهدت جدل ومشكلات قطاع الاتصالات لأنه أصبح محور اهتمام الجمهور بشكل كبير خاصة في ظل تطورات أزمة فيروس كورونا المستجد وما لها من انعكاسات على أسلوب حياة الأفراد، بناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في توصيف طبيعة القضية التي أثارها عملاء شركة فودافون على شبكات التواصل الاجتماعي والمتعلقة بما يُعانونه من مشكلات في الخدمات التي تقدمها هذه الشركة، وتحديد الاستراتيجية التي استخدمتها الشركة في إدارة هذه القضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي بما في ذلك رصد المؤشرات التي سبقت إثارة هذه القضية، الأساليب المستخدمة في رصد هذه المؤشرات، نوعية المؤشرات التي تم رصدها، المرحلة التي تدخلت فيها الشركة لإدارة هذه القضية، الرسائل الاتصالية المتعلقة بإدارة هذه القضية على شبكات التواصل الاجتماعي .

**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

1. تسعى هذه الدراسة لسد الفجوة فيدراسات اتصالات إدارة القضايا العربية والمصرية حيث أن هناك محدودية في الدراسات المصرية بشكل خاص والعربية التي تتناول هذا الموضوع.
2. تلقي الدراسة الضوء على أهمية شبكات التواصل الاجتماعي كوسائل اتصالية حديثة في تحقيق الحوار والتواصل والتفاعل مع جماعات مصالح المنظمات المختلفة، خاصةً خلال فترة إدارة القضايا والأزمات.
3. تُلقت الدراسة الانتباه لعملية إدارة القضايا باعتبارها مرحلة هامة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الشركات قبل أن تتطور وتتحول إلى أزمات تهدد نشاط الشركة وعلاقتها بجمهورها.
4. تقدم الدراسة توصيات للممارسين بالمنظمات المختلفة حول كيفية الاستخدام الفعال لشبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضايا.

**رابعاً: أهداف الدراسة:**

1. التعرف على كيفية توظيف شركة فودافون لشبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضية التي أثارها عملاء الشركة على شبكات التواصل الاجتماعي.

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

2. المقارنة بين ملامح القضية من وجهة نظر جماعات مصالح الشركة ومن وجهة نظر إدارة الشركة.
3. توضيح مدى الاهتمام بممارسة الرصد البيئي من قبل ادارة الشركة التي استخدمتها الشركة في رصد مؤشرات القضية من منظور مسؤولي الاتصالات محل الدراسة.
4. إلقاء الضوء على مرحلة تدخل مسؤولي الاتصالات بالشركة وإدارتها في التعامل مع هذه المؤشرات.
5. تحديد الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل الشركة في إدارة هذه القضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
6. تحديد مضامين الرسائل الاتصالية المتعلقة بإدارة هذه القضية.

**خامساً: عملية إدارة القضايا واتصالاتها**

ان الرسائل الاتصالية المبعوثة عبر شبكات التواصل الاجتماعي يمكن أن تزيد من عدد الأفراد الذين على علم بالقضية، ويجد أفراد الجمهور أنه من السهل عليهم نشر رسائلهم بأنفسهم، وبذلك تُزال القيود المحيطة بعملية الإدراك، وعندما يكون للأفراد المتعاملين مع شبكات التواصل الاجتماعي مستوى مرتفع من الانغماس في القضية؛ تتاح لهم الفرصة للبحث عن المعلومات أو المشاركة في مناقشات جماعية حول القضية المطروحة، بمعنى أنه من خلال شبكات التواصل الاجتماعي يمكن أن يحدث تحوّل سريع للجمهور الكامن ليُصبح جمهور نشط.

أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي تقنية متطورة في مجال اتصالات إدارة القضايا، ومن خلالها يمكن أن تُصبح القضية بمثابة العدوى، وعلى هذا الأساس استخدم تعبير القضية المعدية Issue Contagion والذي يفترض أنّ القضية يمكن أن تنتشر بسرعة مثلها مثل الفيروس. وأنه بقليل من الجهد يمكن تشكيل رسائل عن قضية ما عبر هذه الشبكات ويتداولها ملايين البشر وبهذه الطريقة يُصابون بعدوى القضية. ولكن هذا الانتشار السريع للقضية ليس كافياً في حد ذاته للبرهنة على حاجة هذه القضية لمزيد من الاهتمام أو لاتخاذ إجراء ما بشأنها. وتقدّم فكرة القضية المعدية باعتبارها وسيلة لفهم كيفية تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على تقييم التهديدات التي يمكن أن تمثلها القضية للمنظمة. فشبكات التواصل الاجتماعي لها القدرة على تغيير ترتيب القضايا عن طريق تأثيرها على تقييم احتمالية أن تكتسب القضية قوّة دافعة (تصبح قضية بارزة تستلزم اتخاذ إجراء ما بصددها)، فالقضايا التي تشغل الرتب الدنيا قد تصبح مصدر تهديد للمنظمة بسبب شبكات التواصل الاجتماعي<sup>6</sup>.



-الأدوات الاتصالية المستخدمة في إضفاء الشرعية على القضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي:

يجب أن يقوم مديرو القضايا بتأسيس قضاياهم باعتبارها ذات أهمية واضحة لجماعات المصالح، وهناك إدارتان اتصاليتان يمكن استخدامهما في محاولة بناء شرعية القضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وهما: صفحات الشركات على هذه الشبكات والمناقشات الجماعية. فغالباً ما يتم تصميم الكثير من الصفحات للترويج لقضية معينة، وعندما يتم تصميم مثل هذه الصفحات من قبل النشطاء فإنه يُطلق عليها مواقع هجومية Attack Websites، ويمكن أن تعزز طبيعة الصفحة الإلكترونية من شرعية القضية. فإذا ما تم وضع القضية على موقع الكتروني يتضمن معلومات غير دقيقة، شديدة التحيز، أو متقدمة، لا تتوافر لها أدلة مساندة للدعوات المقدمة، أو كان مصممو المواقع يفتقدون للكفاءة والتأهيل سيتم إدراك القضية باعتبارها غير شرعية. وعلى العكس فإن المواقع الإلكترونية الجيدة -التي يكون مضمونها على كفاءة عالية، موضوعي، وحديث المعلومات، به أدلة مساندة- يسهل من إدراك شرعية القضايا<sup>7</sup>.

- تأثير جماعات المناقشة عبر شبكات التواصل الاجتماعي على إدارة القضايا:

يتم من خلال شبكات التواصل الاجتماعي تبادل الرسائل بين الأفراد حول نفس القضية، هذه الرسائل تختلف في مستوى جودتها، فقد تكون بمثابة مناقشات صاخبة تفتقد إلى التنظيم، أو مجرد محاولة للتنفيس عن حالة التوتر التي لدى مجموعة من الأفراد الغاضبين. وهذا النمط من المناقشات من النادر أن تنتشر، أما المناقشات الواضحة المحددة والمنظمة والتي يتم في إطارها تقديم ادعاءات وأدلة مساندة لها فمن السهل انتشارها. وهناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على النجاح أو الفشل في إضفاء الشرعية على القضية وردود أفعال الجماهير حول ذلك، هي:

- عدد الأفراد الذين تركوا تعليقاتهم على هذه المواقع الإلكترونية أو المناقشات الجماعية.
- نسبة الرسائل الإيجابية للرسائل السلبية، فكلما زاد عدد الرسائل المؤيدة للقضية يُشير لانتشارها، أما إذا كانت هذه الرسائل غير مؤيدة فمن غير المحتمل انتشار القضية، حيث إنّ الأفراد في هذه الحالة يعتبرونها قضية غير شرعية.
- طول الرسائل الإلكترونية حول القضية، فالرسائل الطويلة الإيجابية تشير إلى انتشار عدوى القضية وإلى اعتبارها قضية شرعية.
- القصص الإخبارية التي يتم تضمينها في إطار المواقع الإلكترونية باعتبارها مصدر للمعلومات Crossover Stories، فإذا كانت هذه القصص إيجابية (تؤيد القضية)؛ فإن ذلك يعني انتشارها واعتبارها قضية شرعية.

– قوة جماعة المصالح التي تقوم بإدارة القضية

تكتسب جماعة المصالح التي تقوم بإدارة القضية قوتها من مركزها في إطار شبكة الاتصالات بين جماعات المصالح. وباستخدام الأدوات الاتصالية المتنوعة عبر الانترنت تستطيع جماعة المصالح تغيير موقعها في هذه الشبكة. وتتمثل هذه الأدوات الاتصالية في: المواقع الالكترونية، جماعات المناقشة، البريد الالكتروني، المواقع المخصصة لتلقي شكاوى العملاء.

تُسهل تلك الأدوات الاتصالية بين جماعات المصالح، وعندما تستخدم معاً تتبع طرقاً مختلفة للوصول إلى نفس جماعة المصالح. فتصميم موقع الكتروني أو تنظيم مناقشة جماعية مخصصة لتناول قضية معينة يشكل ما يشبه منتدى عام للحوار يمكن أن تحصل من خلاله جماعة المصالح عما تحتاجه من معلومات عن هذه القضية، أو تبدي آرائها في القضية.

كما يستخدم البريد الالكتروني لنقل كل المعلومات الحديثة عن القضية لجماعات المصالح والذين يكونون جزءاً من قائمة الخدمات والتي يتم تبعاً لها إرسال نفس الرسالة إلى قائمة المتعاملين مع المنظمة في نفس الوقت، ويعتبر وسيلة فعالة في إعلام وتحفيز الأفراد على الانغماس في القضية. وهناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على نجاح/فشل محاولات جماعة المصالح لتعزيز دورها في إدارة القضية):

1. كثرة المترددين بشكل منتظم على الموقع الالكتروني الخاص بالقضية، حيث يعكس ذلك سلطة جماعة المصالح.
2. كثرة عدد المواقع الأخرى التي على صلة بالموقع الخاص بالقضية.
3. سهولة الوصول لجماعات مصالح أخرى للموقع الالكتروني الخاص بالقضية إذا كان به أحد أنماط نظم الإنذار مثل قائمة الخدمات أو نظم البريد الالكتروني، فكلاهما يمكن الممارس من تقديم المعلومات أولاً بأول عن القضية لجماعات المصالح.
4. زيادة عدد المترددين على المناقشات الجماعية عن القضية لأن ذلك يعني زيادة عدد جماعات المصالح المتعرضة للقضية المعديّة.
5. إظهار المواقع الالكترونية الخاصة بالقضية في بداية نتائج البحث الذي يقوم به المتعاملين مع الانترنت ذلك يزيد من احتمالية جذب هذه المواقع لعدد أكبر من الزائرين.

– انعكاسات انتشار القضية عبر الانترنت "عدوى القضية" على اتصالات إدارة القضايا:

1. ضرورة تغيير أسلوب تقييم مديري القضايا للتهديدات التي تفرضها القضية على المنظمة.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

2. ضرورة المتابعة المستمرة للقضايا المعروضة على الإنترنت من ممارسي إدارة القضايا، وذلك لأن عدوى القضية يمكن أن تنتشر سريعاً ويحدث تغيير في ترتيب القضايا خلال فترة زمنية قصيرة بتطور القضايا خارج نطاق الإنترنت.
3. يجب إعادة تقييم القضايا المعدية مع زيادة شرعيتها حيث ينعكس التغيير في شرعية القضية وفي سلطة جماعات المصالح على الجمهور المتداخل في إدارة القضايا.
4. عدم تجاهل التزايد في قوة جماعات المصالح لأن هناك ارتباطاً بين نجاح محاولات اكتساب جماعة المصالح التي تقوم بإدارة القضية، مزيداً من القوة عبر الإنترنت، وبين تحديد ما إذا كان هناك ضرورة للتعامل مع القضية أو لا.

إذن، شرعية القضية وقوة جماعات مصالح الأطراف بالقضية عاملان حاسمان في فهم احتمالية أن تكتسب القضية قوة دافعة. فالقضية التي تفشل في اكتساب الشرعية قد تُلقت انتباه مجموعة من الأفراد، ولكنها تفشل في الحصول على اتباع يشاركونها موقفاً تجاه القضية، وجماعات المصالح التي تفتقد السلطة يكون من السهل تجاهلها. أما القضايا الشرعية التي تديرها جماعات مصالح قوية؛ تمثل تهديداً جاداً بسبب احتمالية انتشارها وبالتالي تستلزم المزيد من الاهتمام.

**- مراحل عملية إدارة القضايا**  
**المرحلة الأولى : الرصد البيئي للقضايا**

تعتبر إدارة القضايا بمثابة الإنذار المبكر بالمنظمة، فهي تلبي احتياجات المنظمة من المعلومات الدقيقة عن العناصر البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنظمة خاصة -النظم المفتوحة للمنظمات- والمبادرة للقيام بذلك يُتيح للمنظمة أكثر من بديل للاستجابة. وتتمثل مصادر معلومات الرصد البيئي الخارجية في:

- الجهات الحكومية
- النقابات والاتحادات
- المنظمات العاملة في نفس المجال
- الغرف التجارية
- الهيئات التشريعية
- الموردون
- الموزعون
- وسائل الإعلام

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

ومصادر معلومات الرصد البيئي الداخلية، تتمثل في:

- الوحدات الوظيفية
- المناقشات الجماعية
- التقارير
- الاجتماعات سواء بين القادة أو بين المرؤوسين

خصائص أساليب الرصد البيئي<sup>9</sup>:

المعايير	الأسلوب	الفحص غير الموجّه	الفحص الموجّه بهدف محدد (مشروط)	الاستكشاف والفحص الشامل الدقيق
دورية عملية الفحص	جهود غير منتظمة	لا يوجد اقتحام تنظيمي	لا يوجد اقتحام تنظيمي	اقتحام تنظيمي نشط
سياسة المنظمة	معلومات تهتم بمجالات عامة	معلومات تتركز حول عدد محدد من القضايا وفق فلسفة وعقيدة المنظمة	معلومات تفصيلية محددة بدقة للفحص الشامل على نطاق واسع	معلومات تفصيلية محددة بدقة للفحص الشامل على نطاق واسع
نوعية المعلومات المستهدفة	مصادر خارجية غير رسمية (جهات أو أفراد)	مصادر داخلية رسمية -وحدات داخل المنظمة في مجال الصناعة نفسه	مصادر خارجية غير رسمية (جهات أو أفراد)	مصادر غير رسمية+مصادر رسمية

المرحلة الثانية: تحليل القضايا:

يتم تحليل القضية بناءً على أحد المنظورين التاليين أو كليهما:

- المرحلة التي تمر بها القضية في إطار تطورها
- أطراف القضية

المنظور الأول: المرحلة التي تمر بها القضية في إطار تطورها<sup>10</sup>:

تمر القضية بخمسة مراحل:

وضع القضية المحتملة Potential Status	وضع القضية الوشيكة Imminent Status	وضع القضية الحالية Current Status	وضع القضية الحاسمة Critical Status	وضع القضية الساكنة Dormant Status
يظهر مجموعة من الأفراد اهتماماتهم بمشكلة ما، ويقومون بصياغة هذه المشكلة في شكل مجموعة من التساؤلات ويحاولون كسب التأييد لها.	معرفة وقبول الجماعات الجماهيرية الأخرى بالقضية المحتملة. ويتحقق هذا عندما تصدق جماعة مؤثرة من الأفراد على اتساق القضية مع القيم والعادات، مما يضيف الشرعية على القضية.	تظهر وسائل الإعلام اهتمامها بالقضية وتنتشر وتُذيع معلومات عنها. وتميل هذه التغطية الإعلامية إلى تقسيم المهتمين بالقضية إلى قسمين (مويد ومعارض).	يتبنى أفراد المجتمع آراء أحد الجبهتين ويمارسون ضغطاً على أطراف القضية من أجل التوصل لحل لها.	رضا غالبية الأفراد عن الحل الذي تمّ التوصل إليه، وتصبح القضية في حالة سكون حتى تبدأ دورة حياة جديدة نتيجة لإدراك مجموعة من الأفراد أنّ هناك مشكلات أخرى في هذه الأوضاع الجديدة.

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

المنظور الثاني: الجماهير أطراف القضية

تتضمن مرحلة تحليل القضايا قيام مديري القضايا بالإجابة على التساؤلات التالية هي:

من هم جماعات المصالح الأكثر تأثر بالقضية؟

من هم الأكثر اهتماماً بالقضية؟

من هم الأكثر تأثيراً في القضية؟

من هم الذين عيروا عن آرائهم في القضية؟

من هم الذين يجب أن يهتموا بالقضية؟

ويمكن تجميع هذه التساؤلات في ثلاث تساؤلات رئيسية:

من هي جماعات المصالح التي بدأت القضية "نظرة تاريخية"؟

من هي الأطراف الحالية المشاركة بالقضية "نظرة معاصرة"؟

من هي الأطراف المحتمل أن تُشارك بالقضية "نظرة مستقبلية"؟

المرحلة الثالثة : تشكيل وتطبيق الاستجابة الاتصالية:

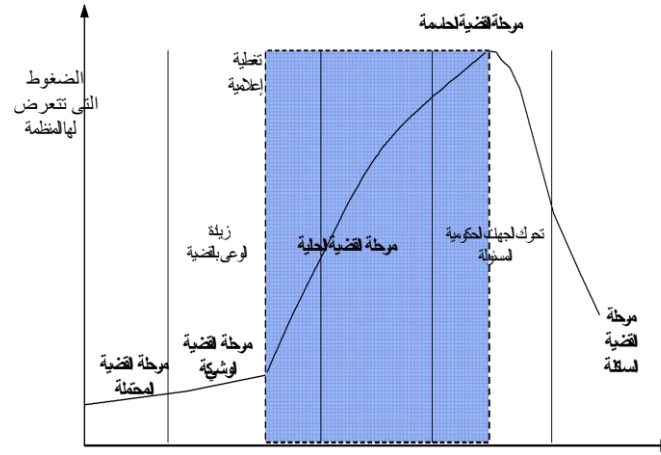
الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة القضية الحاسمة	الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة القضية الحالية	الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة القضية المحتملة او الوشكة
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستراتيجية القانونية</li> <li>استراتيجية الاستجابة والدفاع</li> <li>استراتيجية الدفاع الهجومي</li> <li>استراتيجية الهجوم المضاد</li> <li>استراتيجية الافعال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية عدم القيام بفعل أو الصمت</li> <li>استراتيجية التملص من المسؤولية</li> <li>استراتيجية الإنكار</li> <li>استراتيجية النكتم أو السرية</li> <li>استراتيجية تشويه شخصية الخصم</li> <li>استراتيجية التكيف</li> <li>استراتيجية التسوية</li> <li>استراتيجية المواجهة والتفاوض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية تكامل الجماهير</li> <li>وتضم مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية:</li> <li>- استراتيجية الحاجز أو مخفف الصدمة</li> <li>- الاستراتيجية التعاونية</li> <li>استراتيجية تطوير القدرات</li> <li>وتضم مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية:</li> <li>- استراتيجية التطوير المستقل</li> <li>- استراتيجية التطوير المشترك</li> <li>- استراتيجية وسيط التطوير</li> </ul>
<p>التصحيحية</p> <p>وتضم الاستراتيجيات الفرعية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية التوسع في الموارد</li> <li>- استراتيجية تغيير الأفراد</li> <li>- استراتيجية تغيير البناء</li> </ul>		

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

رصدت الباحثات مجمل الاستراتيجيات الاتصالية في أدبيات إدارة القضايا<sup>11</sup> وتم تصنيفهم على النحو التالي:

"تصنيف استراتيجيات اتصالات إدارة القضايا وفقاً لمراحل تطورها"

12



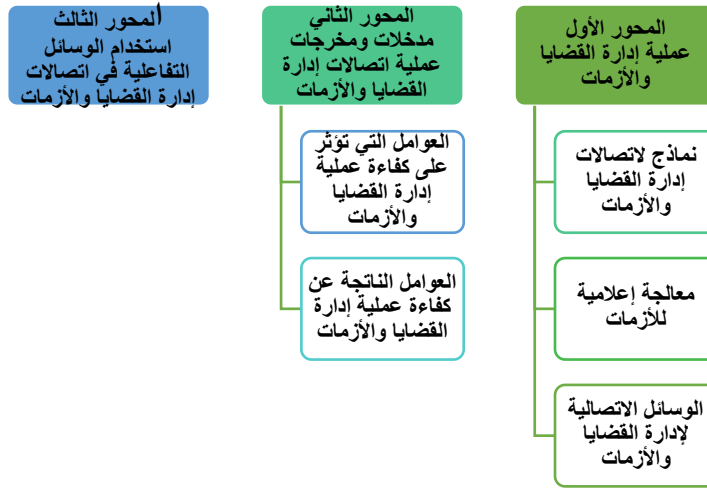
"تصنيف استراتيجيات اتصالات إدارة القضايا وفقاً لمعيار الجمهور المستهدف"

الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة للجمهور غير النشط	الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة للجمهور اليقظ	الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة للجمهور الواعي	الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة للجمهور غير النشط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيات الاعتراف</li> <li>- استراتيجيات التنازل</li> <li>- استراتيجيات المساومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيات الرصد والمراقبة</li> <li>- استراتيجيات تعاون الفرقاء</li> <li>- استراتيجيات إظهار التعاون</li> <li>- استراتيجيات الاحتواء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيات بناء التحالفات</li> <li>- استراتيجيات إثارة النقاش حول القضية أو المساندة الإعلامية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيات استطلاع آراء الجماهير ومراقبة سوق العمل</li> <li>- استراتيجيات مراقبة مستوى الأداء وضمن الجودة</li> <li>- استراتيجيات تملق الجماهير</li> <li>- استراتيجيات تعزيز السمعة</li> </ul>

سادساً: الدراسات السابقة:

رصدت الباحثات مجموعة من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة وتم تصنيفها إلى عدّة محاور على النحو التالي:

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)



**المحور الأول: الدراسات التي تتناول اتصالات إدارة القضايا والأزمات**  
دراسات قدمت نماذج لاتصالات إدارة القضايا والأزمات ومنها

الدراسة التجريبية التي أجراها كل من "Ansgar Thiessen, and Diana Ingenhof" (2011)<sup>13</sup> لاختبار فروض نظرية Giddens' Theory بهدف التوصل لتطوير نموذج تكاملي لاتصالات الأزمة وذلك لمعالجة الأساس النظري الذي كان مفقوداً في اتصالات الأزمة على المستويين الكلي والجزئي بالتطبيق على عدد من المؤسسات الربحية والغير ربحية وأوضحت النتائج أن نجاح إدارة اتصالات الأزمة لا بد أن يأخذ في الاعتبار استراتيجية كتابة الرسائل الإعلامية وأنها مهمة إدارية وتنظيمية للحفاظ على سمعة المنظمة، حيث أن الاتصال هو العنصر الأساسي في إدارة السمعة بشكل فعال.

دراسة حالة أجراها "Ivyanno U. Canny" (2016)<sup>14</sup> بهدف كيفية تعامل واستجابة مجموعة لوفتهانزا لسلسلة الاتصالات المتعلقة بأزمة تحطم الطائرة إيرباص جيرمان وينجز (9525)، تقل 144 راكباً وستة أفراد من الطاقم في منطقة نائية من منطقة المحيط الهادي بتطبيق نظرية الاتصالات الموقفية (SCCT)، حققت هذه الدراسة في قضية لوفتهانزا استراتيجيات الاستجابة للأزمات من خلال تحليل قنوات وسائط الإعلام مثل بيانين صحفيين، ومؤتمرين صحفيين، وبث فيديو، وقد كشفت النتائج أن لوفتهانزا و جيرمان وينجز يتبعان توصيات نموذج SCCT من خلال الجمع بين إعادة البناء وتعزيز الاستراتيجية، مثل التعويض والاعتذار والتذكير والتعبير عن التقدير لتحسين سمعة الشركة، وعليه قامت شركة لوفتهانزا بتقديم أول تعويض لها في نفس اليوم الذي صدرت فيه أول صحيفة رسمية في 24 مارس 2015 من خلال

توفير رحلتين خاصتين إلى مرسيليا لأقارب وأصدقاء ركاب رحلة جيرمان وينجز (9525).

الدراسة التحليلية التي اجراها " Christopher Reddicka, Akemi Chatfield, Uuf rajawidagda" (2017)<sup>15</sup> بهدف التعرف على رأي الجمهور في مدى شفافية الاتصالات التي تجريها وسائل الإعلام أثناء الأزمات الحكومية وذلك بالتطبيق على أزمة تحطم إراسيا QZ-8501 لعام 2014، اعتمدت الدراسة على نموذج معايير حوكمة الاتصالات التي استخدمها الباحثون في بناء إطار لتوجيه تحليل المحتوى الإعلامي باستخدام أداة تحليل المضمون لعدد (328) مقالة من موقع Detik.com وطور الباحثون من خلال دراستهم نموذجًا لشفافية الاتصالات في الأزمات الحكومية، ويعتبر هذا النموذج المنقح جديدًا من نوعه كما أكدت نتائج الدراسة على أهمية تنفيذ سياسة حكومية مفتوحة لتعزيز التواصل الحكومي في مجال الأزمات بالإضافة إلى أهمية دور القيادة الحكومية في إدارة الأزمة وجودة المعلومات وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات.

#### دراسات تناولت المعالجة الإعلامية للقضايا وللأزمات :

الدراسة التحليلية التي أجرتها الباحثة منى مجدي فرج عبدالمقصود (2015)<sup>16</sup> بهدف تقييم الخبراء الإعلاميين الأكاديميين لمستوى أداء التلفزيون المصري في معالجة الأزمات الاقتصادية الداخلية خلال الفترة من 2011 وحتى منتصف 2015، واعتمدت على نموذج ستيرجس الذي يقسم أنواع المعلومات التي يحتاجها الجمهور خلال الأزمات لثلاث فئات رئيسية: إجرائية وتكيفية واستيعابية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتمثل العينة في النخبة الأكاديمية بمجال الإعلام من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإعلام جامعة القاهرة، كليتي الإعلام بجامعة الأزهر والأهرام الكندية ممن يتعرضون للبرامج الاقتصادية في قنوات التلفزيون المصرية، وتم استخدام دليل المقابلة المتعمقة على العينة المتاحة المكونة من (20) فرد، وأوضحت النتائج أن معظم آراء الأكاديميين تؤكد عدم متابعتهم للبرامج الاقتصادية بالتلفزيون المصري بشكل منتظم، وأنه كان على التلفزيون المصري مراقبة البيئة ومتابعة الأحداث واستشعار الأزمات والتصدي لكيفية المواجهة وطرح البدائل المختلفة لتجنب حدوث أزمات مستقبلية.

الدراسة التحليلية التي أجرتها الزهرة بوجفوف (2015)<sup>17</sup> بهدف التعرف على كيفية تغطية الفضائيات الإخبارية لقضايا الحراك السياسي في الوطن العربي من حيث الشكل والمضمون بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي المقارن لقناتي الجزيرة وقناة France 24، للرسالة الإعلامية المتمثلة في النشرات الإخبارية بالقنوات عينة الدراسة، باستخدام أداة تحليل المضمون، وأبرزت النتائج اختلاف وتشابه القناتين في كثير من القضايا السياسية المطروحة على الساحة العربية.



الدراسة التحليلية التي أجرتها سماح محمد المحمدي (2016)<sup>18</sup> بهدف رصد وتحليل أطر المعالجة الصحفية للأزمات التي تعرضت لها الدولة في الجرائد والمجلات الأسبوعية خلال عام 2016، باستخدام نظرية الأطر الخبرية، بالاعتماد على المنهج المسحي والمنهج المقارن لعينة من الصحف (الجرائد والمجلات) الأسبوعية مختلفة الانتماءات ما بين ( قومية – حزبية – خاصة)، باستخدام أداة تحليل المضمون بشقيه الكمي والكيفي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها: كثافة التغطية الصحفية لعينة الدراسة من الجرائد والمجلات الأسبوعية للقضايا المتعلقة بالأزمات المصرية، وتنوع القوالب الصحفية التي تناولت موضوعات الأزمة، كما أثبتت النتائج أن المعالجات الإعلامية للصحف المصرية تحاول اكتساب الحنكة والقدرة على مواجهة الأزمات.

الدراسة الوصفية التي أجرتها علا عبد القوي عامر (2018)<sup>19</sup> بهدف التعرف على كيفية معالجة قنوات اليوتيوب للقضايا والأزمات الاقتصادية في جميع مراحلها (أثناء وبعد طرح القضية وحدث الأزمة)، بدءًا من إصدار قرار تحرير سعر صرف الجنيه المصري، واعتمدت الدراسة على منهج المسح لمضمون الفيديوهات، التي تبث على قنوات اليوتيوب، لمعرفة كيفية معالجة تلك القنوات للقضايا والأزمات الاقتصادية في مصر، بالتطبيق على سبع قضايا وسبع أزمات اقتصادية، وذلك في الفترة الزمنية التي تلت قرار تحرير سعر صرف الجنيه المصري باستخدام أداة تحليل المضمون كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ارتفاع عدد الفيديوهات التي تظهر من خلالها القضايا الاقتصادية مقارنة بظهور الأزمات الاقتصادية، وارتفاع عدد المشاهدات للموضوعات الاقتصادية بصفة عامة عبر قناة اليوتيوب.

دراسة حالة التي أجرتها فاطمة أبو الحسن (2020)<sup>20</sup> بهدف طرح مقارنة بين الوسائل الإعلامية (المرئية والمطبوعة) حسب نمط ملكيتها (حكومية وخاصة) تجاه الهجرة غير الشرعية، للوقوف على طبيعة المعالجة الإخبارية للحوادث المتعلقة بالهجرة غير الشرعية، وذلك من خلال رصد درجة اهتمام هذه الوسائل بالأخبار المتعلقة بالهجرة غير الشرعية وجاذبية عرضها، وتحليل الأساليب المستخدمة في عرضها، بالإضافة إلى رصد الأطر الإخبارية التي تم توظيفها في التغطية الإخبارية للوسائل الإعلامية عينة الدراسة، وذلك بالتطبيق على حادث غرق مركب هجرة غير شرعية قبالة سواحل رشيد في الفترة من 21 سبتمبر 2016 وهو تاريخ غرق مركب للهجرة غير الشرعية قبالة سواحل رشيد، وحتى 5 أكتوبر 2016، باستخدام المنهج التحليلي وتمثلت عينة الدراسة للقنوات التلفزيونية في تحليل 120 نشرة إخبارية (44 نشرة في قناة النيل الإخبارية، و76 نشرة إخبارية في قناة سي بي سي إكسترا)، حيث ظهرت التغطية الإخبارية المتعلقة بحادث الهجرة غير الشرعية في 83 نشرة (بنسبة 69.2%)، كما تمثلت عينة الصحف المطبوعة في تحليل 30 عددًا من الصحف

المطبوعة (15 عددًا من جريدة الأهرام، و15 عددًا من جريدة المصري اليوم)، حيث ظهرت التغطية الإخبارية المتعلقة بحادث الهجرة غير الشرعية في 26 عددًا من الصحف عينة الدراسة (بنسبة 86.7 %) خلال فترة التحليل. وكشفت النتائج عن تبيين وجود اختلافات دالة إحصائياً بين الوسائل الإعلامية عينة الدراسة حسب نمط ملكيتها في طبيعة الأطر الإخبارية؛ فقد اهتمت الوسائل الإعلامية الخاصة باستخدام الإطار المحدد بينما اهتمت الوسائل الحكومية بالإطار العام، كما تبيين وجود فروق دالة إحصائياً في طبيعة الأطر المستخدمة في التغطية الإخبارية للوسائل الإعلامية حسب وظائف هذه الأطر.

الدراسة التحليلية التي أجرتها ليلى علي جمعة (2020)<sup>21</sup> بهدف التعرف على طبيعة المعالجة الإعلامية للأزمة كركوك في القنوات الفضائية العراقية، باستخدام المنهج التحليلي المقارن ورصد الاختلافات في تلك القنوات لطبيعة المعالجة الإعلامية بالتطبيق على أربعة قنوات فضائية الحرة والعراقية واشور وتركان ايلي ( للمدة من 2009/1/1 الى 2009/12/31)، وحددت الباحثة العينة العمدية (القصدية) لحلقات البرامج السياسية في الفضائيات العراقية التي تناولت أزمة كركوك، وأبرزت النتائج عن تباين القنوات الفضائية العراقية في طبيعة معالجتها الإعلامية لأزمة كركوك، إذ عمدت كل قناة فضائية إلى معالجة أزمة كركوك بما يتوافق مع سياستها الإعلامية، عدم اعتماد القنوات الفضائية العراقية على المعايير المهنية كالتوازن والموضوعية والدقة في طرح الآراء التي تمثل الأطراف المختلفة المتعلقة بالأزمة.

الدراسة الوصفية التي أجرتها ريهام مرزوق إبراهيم عبد الدايم (2020)<sup>22</sup> بهدف رصد كيفية معالجة البرامج الحوارية بالفضائيات المصرية الحكومية والخاصة لأزمة فيروس كورونا (كوفيد 19) ، باستخدام نظرية تحليل الإطار، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتمثلت عينة الدراسة في القناة الأولى المصرية وذلك من خلال تحليل محتوى عينة من البرامج الحوارية متمثلة في برنامج التاسعة على القناة الأولى المصرية وبرنامج كل يوم على قناة ON TV، باستخدام أداة تحليل المضمون في الفترة من 2020 /3/1 إلى 2020/4/12، وتوصلت الدراسة إلى أن القناة الأولى المصرية جاءت في الترتيب الأول من حيث إجمالي زمن الموضوعات المتعلقة بأزمة كورونا، يليها قناة ON TV.

الدراسة التحليلية المقارنة التي أجراها الباحثان سلام محمد أمين، صالح بن نوار (2021)<sup>23</sup> بهدف التعرف على كيفية معالجة القنوات الإخبارية على موقعي الجزيرة نت وBBC العربية للقضايا السياسية الراهنة عبر مواقعها الإلكترونية وكيفية عرضها للأحداث الراهنة، باستخدام المنهج المسحي بالتطبيق على عينة قصدية متمثلة في جميع الصفحات التي تتناول أبناء حول اختفاء جمال الخاشقجي داخل السفارة السعودية بتركيا في مختلف وسائل الإعلام العربية منها الصحف

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

الإلكترونية، باستخدام أداة تحليل المضمون للوصف الكمي للمحتوى، وتحليل الويب وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت أهمها أن المواقع الإلكترونية التابعة للفضائيات الإخبارية ساهمت بشكل كبير في التعمق غير المسبوق للقضايا السياسية الراهنة.

دراسات تناولت الوسائل الاتصالية لإدارة القضايا والأزمات:

الدراسة التحليلية التي أجراها الباحث هيثم محمد يوسف (2014)<sup>24</sup> بهدف رصد وتحليل وتقويم الرسائل الاتصالية الصادرة عن المتحدث الرسمي بالمؤسسات المعنية مجال الدراسة وما تحتويه من خطاب اتصالي، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي بشقيه الوصفي والتحليلي باستخدام أداة تحليل المضمون للبيانات الصحفية الصادرة عن المتحدث الرسمي أثناء الأزمات لمجتمع البحث وهي الجهات المؤسسية المجلس الأعلى للقوات المسلحة منذ توليه الحكم 11 فبراير 2011 ، مؤسسة رئاسة الجمهورية منذ تولي الرئيس محمد مرسى الحكم يونيو 2012 ، جماعة الإخوان المسلمون قبل وبعد تولي الإخوان الحكم، جبهة الإنقاذ الوطني منذ تأسيسها 11 نوفمبر 2013، ودراسة الحالة لعينة من الأزمات التي تعرضت لها مصر قبل وبعد الانتخابات الرئاسية، وقد خلصت الدراسة إلى كل المؤسسات مجال الدراسة سواء في السلطة أو المعارضة قد اتخذت خطابا اتصاليا في كل الأزمات يعتمد على المصلحة الخاصة لكل مؤسسة وليس وفق الأسلوب المهني والأخلاقي والمصلحة العامة للدولة في الإطار العلمي لإدارة الأزمات.

دراسة حالة التي أجرتها مي محمود عبداللطيف (2017)<sup>25</sup> بهدف التعرف على طبيعة ونوعية الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الجامعة الأميركية للاستجابة للأزمات وتحليل نوعية الاستمالات المستخدمة في الرسائل الاتصالية الموجهة للجماهير، واستندت الدراسة على نموذج تحليل موقف الأزمة التي تمثلت في غلق الجامعة وإضراب الطلاب بسبب مشكلات متعلقة بالشفافية المالية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث تم استطلاع رأي عينة عمدية من طلاب الجامعة الأميركية في مصر مكونة من 400 مفردة من الطلاب الذين عاصروا الأزمة وتعرضوا للرسائل الاتصالية التي وجهتها الجامعة، وتوصلت النتائج إلى فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي استخدمتها الجامعة في الاتصالات خلال الأزمة وبعدها مثل: سرعة استجابة الجامعة لتقديم حلول لحل الأزمة، توفير المعلومات لتوضيح أسباب المشكلة، فتح خطوط ساخنة للتواصل مع الطلاب أثناء الأزمة، تحديد متحدث رسمي للأزمة، وجود تعاون بين الجامعة والجهات الحكومية، عقد مؤتمر صحفي عقب الأزمة، مما أثر إيجابياً على الطلاب.

الدراسة الوصفية التي أجرتها الباحثة سلوى سليمان الجندي (2017)<sup>26</sup> ، بهدف عرض وتقييم إدارة شركة مصر للطيران لأزمة حادث الطائرة المصرية القادمة

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

من باريس 19 مايو 2016، ومعرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، ونموذج إدارة الأزمات بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي، معتمدة على المنهج المسحي باستخدام أداة المقابلة الشخصية وتحليل المضمون للوسائل الاتصالية التي تم استخدامها كوسائل لإدارة الأزمة وهي وسائل التواصل الاجتماعي، والمؤتمر الصحفي الذي عقده وزير الطيران المدني، موقع الشركة على شبكة الإنترنت، وقد توصلت النتائج بأن شركة مصر للطيران استخدمت كافة وسائل الاتصالات للتعامل مع الأزمة كما أنها أسرعت في إسناد الأزمة لمركز أزمات مصر للطيران لإدارتها واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة.

الدراسة التحليلية التي أجرتها الباحثتان **نها نبيل الإسودوي، أميرة يونس زاهر (2018)**<sup>27</sup> بهدف التعرف إلى الدور الذي يقوم به المتحدث الرسمي في إدارة الأزمات، اعتمدت على منهج المسح لعينة من البرامج الحوارية في الفترة من 1 / 1 / 2018 إلى 31 / 3 / 2018 بأسلوب الحصر الشامل لكل حلقات البرامج باستخدام استمارة تحليل المضمون، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها استخدم المتحدث الرسمي استراتيجية توضيح موقف المؤسسة في إدارة الأزمات بما يتفق مع الاستراتيجية التي يستخدمها في خطابه عن الأزمات في البرامج الحوارية.

الدراسة التحليلية التي أجراها الباحث **حسن نيازي الصيفي (2019)**<sup>28</sup> بهدف رصد وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بوينج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الأثيوبية، استعان الباحث بمعطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، والمنهج المسحي باستخدام أسلوب تحليل عينة من البيانات المنشورة عبر موقع الشركة الإلكتروني ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك – تويتر – يوتيوب)، أظهرت 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.

الدراسة التحليلية التي أجرتها الباحثتان **شيماء السيد سالم، دينا الخطاط (2019)**<sup>29</sup> تهدف إلى رصد أحدث الأزمات التي تعرضت لها شركات إنتاج الهواتف الذكية، اقترحت الباحثتان نموذجًا لإدارة اتصالات الأزمة - قبل - أثناء - بعد انتهاء الأزمة) يوضح كيفية توظيف الاستراتيجيات الاتصالية، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمدخل الكيفي في التحليل، بالتطبيق على شركتي سامسونج وأبل من خلال رصد وتحليل وتقييم الاستجابة الاتصالية المستخدمة للشركتين خلال أحدث الأزمات التي مرت بهما عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ومن أهم ما توصلت إليه

النتائج تباطؤ استجابة الشركتين لحل الأزمة مما انعكس سلبيًا على زيادة الأزمة واستياء العملاء من موقف الشركة.

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت مدخلات ومخرجات عملية اتصالات إدارة القضايا والأزمات :**

الدراسة النظرية التي أجراها "W. Timothy Coombs" (2007)<sup>30</sup> بهدف التعرف على كيفية استخدام الاتصال أثناء الأزمة لحماية المنظمة لسمعتها ومعرفه كيفية حمايه الأشخاص أصحاب المصالح من خطر التهديد بالسمعه الذي تشكله الأزمة، باستخدام نظرية الاتصالات الموقفية (SCCT) ، وقدمت تصور كيف سيكون الاستجابة عند الناس لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات المستخدمة لإدارة الأزمة، وشرحت سلسلة من المقترحات تم عرضها لتحديد المتغيرات الرئيسية والعلاقات في النظرية. والسمعة هي تقييم إجمالي لأصحاب المصلحة حول مدى جودة المنظمة وهل تلبي توقعات أصحاب المصلحة بناءً على سلوكياتها السابقة، وكشفت النتائج عن أن نظرية الاتصالات الموقفية قدمت مجموعة من المبادئ التوجيهية القائمة على الأدلة لاستخدام استراتيجيات الاستجابة للأزمات وساهمت في فهم كيفية حماية السمعة لمديري المنظمات وردود أفعال أصحاب المصلحة وتوقع مستوى تهديد السمعة.

الدراسة الميدانية التي أجراها عبد السلام يونس رحيل (2010)<sup>31</sup> بهدف التعرف على مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية والوعي بمخاطر الأزمات، واتبع الباحث المنهج الوصفي بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية الليبية، والشركة الوطنية للنقل البحري على عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية والفنية بتلك الشركات في الفترة من 2000 - 2005، باستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وأبرزت الدراسة عن أن الخصائص الديموجرافية لدى القيادات الإدارية تؤثر على درجة الوعي بالمخاطر، كما أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات.

الدراسة الميدانية التي أجراها نايف فهد المقاطي (2014)<sup>32</sup> بهدف التعرف على دور إدارة الأزمات في المؤسسة وموقعها في الهيكل التنظيمي وتأثير ذلك على تنمية المؤسسة واستمراريتها، واعتمد على نموذج "بارسونز" والذي يركز فيها على عملية اتخاذ القرارات المناسبة كعملية تنظيمية لإدارة الأزمات بالمؤسسة لتقلل من حدوث الأزمة، باستخدام المنهج المسحي على الهيئة الملكية بالجبيل وينبع بالسعودية ومعرفة دور إدارة الأزمات بها، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة الحديثة والتي لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين عند مجابهة الأزمة، أيضًا يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفير كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة.

دراسة حالة أجرتها "JACKLINE NAMATOVU LUBEGA" (2014)<sup>33</sup> بهدف تقييم تأثير اتصالات الأزمات على إدارة سمعة المنظمات وفهم استراتيجيات التواصل في الأزمات للحفاظ على السمعة، باستخدام الفرضية الصفرية، والاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لشركة Roko Construction Limited بأوغندا وتلخصت الأزمة في حادثة حدثت عندما تصدع جزء من المبنى، وأصيب الحطام برجل كان يتحرك على طول الطريق بجانب المبنى الذي كانت الشركة تبنيه وتوفي الرجل مما أدى إلى زعزعة إدارة سمعة الشركة بشدة في وقت قصير جداً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من سكان المدينة حجمها 500 مفردة باستخدام استمارة استبيان، والملاحظة غير المباشرة، والمقابلة (للأشخاص الأميين) كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مديري الأزمات يتبعوا خطوات لتقييم تهديد إدارة السمعة مثل تحديد المسؤولية الأولية للأزمة من خلال تحديد نوع الأزمة، والاستجابة لاستراتيجيات اتصالات الأزمة كالتعريف بنوع الأزمة، والتقدم بالاعتذار عما حدث مما يحدث أثراً إيجابياً لدى العملاء.

الدراسة الوصفية التي أجراها بغداددي فيصل (2014)<sup>34</sup> بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنظمات، باستخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات، وقد اقتصرَت الدراسة على الجانب النظري حيث تناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، والإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، وعلاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة، وقد بينت أن القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو، أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة.

الدراسة الميدانية التي أجراها عبد السلام يونس رحيل (2019)<sup>35</sup> تهدف إلى التعرف على مدى تمكين عينة البحث من التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية وقدرة واستشعار القادة الإداريين بالمصرف بمخاطر الأزمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة عمدية مكونة من (150) مفردة من رؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية بمصرف الجمهورية للإدارة العامة وفروع المصرف بالمنطقة الغربية بليبيا، واعتمد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها غياب المعرفة الإدارية التامة للأساليب التي يمكن إتباعها مع الأزمات، وعدم القدرة على إدراك المخاطر التي قد تحيط بالمصرف.

المحور الثالث: الدراسات التي تتناول استخدام الوسائل التفاعلية الحديثة في اتصالات إدارة القضايا والازمات:

دراسة الحالة التي أجرتها الباحثة شيماء السيد سالم (2016)<sup>36</sup> هدفت إلى تقديم إطار نظري برؤية متكاملة عن اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

الاجتماعي، اعتمدت الدراسة على نظرية الاتصالات الموقفية (SCCT) والتفاعلية عبر المنصات الاجتماعية، باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب الاستقرائي لمجموعة من دراسات الحالة لمؤسسات تعرضت لأزمات مثل دومينيز بيتزا وفولكس فاجن، وأخرى ناجمة عن مخاطر صحية وكوارث طبيعية مثل انفلونزا الخنازير بكوريا الجنوبية وزلزال تسونامي، وتوصلت الباحثة إلى أن مجموعة دراسات الحالة تعكس ممارسات إيجابية وأخرى مرتبكة أثناء حدوث الأزمة أو الكارثة في مجال استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي.

دراسة حالة أجرتها الباحثة **داليا محمد عبد الله (2017)**<sup>37</sup> تسعى هذه الدراسة إلى رصد نتائج الاتصالات السلبية الخاصة بأزمة كاتشب هاينز أثناء الأزمة، واعتمدت الدراسة على نموذج اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، نموذج العوامل المؤثرة على القرار بالمقاطعة، باستخدام منهج دراسة الحالة باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات استمارة تحليل المضمون لبيانات كمية وكيفية لصفحة شركة هاينز عبر الفيسبوك ويوتيوب وتويتر، واستمارة استبيان وزعت على 500 مفردة من عينة عمدية من مستخدمي منتجات الشركة في محافظات القاهرة والجيزة، وتوصلت الباحثة إلى أهم النتائج منها أن جمهور المستهلكين ساهموا بقدر كبير في تفاقم الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

الدراسة المسحية التي أجرتها **داليا محمد عبد الله (2017)**<sup>38</sup> بهدف فهم مدى الاستخدام الفعلي لوسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمة لدى المنظمات العاملة في مصر، استعانت الباحثة بالمنهج المسحي باستخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات على عينة متاحة من المنظمات العاملة في مصر بمحافظة القاهرة والجيزة والتي بلغ عددها 99 منظمة محلية ودولية، وخلصت أهم النتائج إلى أن كلما تعدد استخدام المنظمة للأشكال المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي كلما ازداد استعانتهم بها ضمن خطة اتصالات الأزمة المحتمل التعرض لها.

الدراسة الوصفية التي أجراها **يحيى بن العربي (2018)**<sup>39</sup> بهدف التعرف على الفرص والمخاطر التي ينتجها الواب التفاعلي في اتصال الأزمات وتقديم نماذج لشركات تعرضت للأزمات مثل شركة نوتيليا وشركة نستلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع بياناتها ومعلوماتها من المدخل الوثائقي أو المسح المكتبي للمكتب المتخصصة والمجلات العلمية المحكمة الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والمجلات والكتب المنشورة عبر الإنترنت وفي المواقع الإلكترونية المتخصصة، وأبرزت النتائج عن تحول الواب من وسيلة اتصال حول الأزمة إلى مصدر ممكن لانتاج الأزمة وهو ما عجل بظهور مفهوم الأزمات، تنامي دور المنصات الاجتماعية في صناعة الإعلام والإشهار والدعاية أثناء الأزمات.

الدراسة التحليلية التي أجراها **"Apoorva Chauhan" (2019)**<sup>40</sup> بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام عبر الإنترنت (وخاصة وسائل التواصل

الاجتماعي) حول العديد من أحداث الأزمات، بما في ذلك الأحداث الطبيعية مثل: تسونامي المحيط الهندي 2004، إعصار كاترينا 2005، إعصار ساندي 2012، فيضانات كولورادو 2013، وتم اكتشاف مجموعة من صفحات الويب ووسائل التواصل الاجتماعي التي سميت على اسم حرائق الغابات (Crisis Named Resources (CNRs وتعرضت الدراسة لثلاثة أبحاث تبحث في الاتصالات عبر الإنترنت أثناء أحداث الأزمات، لأن الجمهور غالبًا ما يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأزمات ومشاركتها، فمن الأهمية أن تكون مصادر المعلومات التي يجدونها موثوقة ودقيقة حيث يمكن للمعلومات غير الموثوقة وغير الدقيقة أن تكون لها عواقب وخيمة على الأفراد المتضررين من الأزمة لذلك، من المهم تحديد من يساهم في معلومات الأزمات عبر الإنترنت (الدراسة الأولى)، وما الذي يساهمون به (الدراسة الثانية)، وكيف يقيم الناس مصداقية هذه المساهمات (الدراسة الثالثة)، وأكدت النتائج أن جميع الدراسات أن صفحات وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي التي تحمل اسم حدث أزمة CNR توفر معلومات حول أحداث الأزمات وتشارك بنشاط في الاستجابة للأزمات.

الدراسة الوصفية التي أجرتها آلاء بكر علي الشيخ (2020) 41 بهدف معرفة دور وسائل التواصل الاجتماعي «تويتر أنموذجًا» في إدارة أزمة حريق محطة قطار الحرمين، وهل أسهمت هذه الوسيلة في تلبية احتياجات الجمهور المعرفية حول هذه الأزمة، اعتمدت الدراسة في إطارها النظري على نظرية إدارة وإصلاح الصورة، بالاعتماد على المنهج المسحي لعينة عشوائية تتكون من 300 مفردة من المواطنين مستخدمي تويتر من سكان مدينة جدة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أبرز النتائج أن شركة «سار» أدارت الأزمة بشكل جيد، حيث استخدمت «تويتر» كوسيط مهم للتعامل مع الأزمة وركزت على النشر بانتظام فيما يخص الأزمة كما أنها استخدمت عدة استراتيجيات للاستجابة للأزمة.

الدراسة الوصفية التي أجرتها الباحثة أمة الخالق محمد حسين الأشموري (2020) 42 تهدف إلى معرفة مدى اعتماد الباحثين على شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات، اعتمدت الدراسة على نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام، باستخدام المنهج المسحي على العينة المتاحة من الجمهور اليمني ممن لهم حسابات نشطة على الفيس بوك مكونة من 400 مفردة، تم الوصول إليهم باستخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، واستخدم استبيان مقابلة مع الجمهور في محافظة القاهرة، وانتهت الدراسة إلى اعتماد الباحثين على شبكات التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات والأخبار المتعلقة بالأزمات، وتصدر الفيس بوك قائمة شبكات التواصل الاجتماعي التي يعتمد عليها الباحثون للحصول على المعلومات بنسبة 100%، يليه الوتس أب، ثم تويتر.

#### استخلصت الباحثات من الدراسات السابقة ما يلي:

- طبقت معظم الدراسات السابقة في البلدان العربية (مصر، الجزائر، ليبيا، تونس، العراق)، وبعض الدراسات في دول أجنبية مثل (أمريكا، أوغندا).



**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

- ركزت غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية في المحور الأول الذي تناول الدراسات التي تتناول اتصالات إدارة القضايا والأزمات وما تفرع منه من محاور فرعية كانت (الدراسات التي قدمت نماذج في اتصالات إدارة القضايا والأزمات، دراسات قدمت المعالجات الإعلامية للأزمات، دراسات قدمت الوسائل الاتصالية لإدارة القضايا والأزمات).
- ركزت الدراسات العربية والأجنبية على أهمية استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة مهمة لاتصالات الأزمة مما تتميز به من سرعة انتشار المعلومات ووصولها لأعداد كبيرة من الجمهور بسهولة ويسر ويزيد من إيجابية تحسين الصورة الذهنية لها لدى جمهورها وجماعات المصالح، لذا استفادت الباحثان منها باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة قضية شبكة الاتصالات فودافون.
- أوصت الدراسات العربية بضرورة تحسين الاستراتيجيات الاتصالية قبل الأزمة برصد مؤشراتنا للتعامل معها مبكراً وأثناء الأزمة، وبعدها لتحسين سمعتها والاستفادة منها باعتبارها فرصة للتعامل في المواقف مستقبلاً، وليس ذلك فحسب؛ ولكن بتطوير وتنامي دور الاتصالات في المؤسسات، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت ذلك الجانب، فحاولت الدراسة أن تسد هذه الفجوة بربط دور الاتصالات بوسائل التواصل الاجتماعي.
- استخدمت العديد من النظريات للاعتماد عليها في التطبيق النظري للدراسات، منها نظرية الاتصالات الموقفية، ونظرية الاعتماد على وسائل الإعلام، ونظرية الإدارة وإصلاح الصورة، كما استحدث بعض الباحثين نماذج تتوافق مع دراساتهم مثل نموذج شفافية الاتصالات في الأزمات الحكومية، واستفادت الدراسة بتطبيق نموذج اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- استعانت أغلب الدراسات بالمنهج المسحي ودراسة الحالة وقل استخدام المنهج التجريبي، مما ساعد الباحثان على الاستعانة بمنهج دراسة الحالة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها تصف ثم تحلل كيفية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضايا التنظيمية.

**سابعاً: النموذج النظري للدراسة:**

قام كل من هوسينالي ميرزا – مارسليز ووارين<sup>43</sup> عام 2015 بوضع نموذج لاتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media Crisis Communication)، ويوضح تأثيرات تغطية وسائل التواصل الاجتماعي لأزمة يمر بها منتج ما أو خدمة على الجمهور والتي تعكسها تعليقاتهم وآرائهم عبر هذه الوسائل، ويوضح الشكل التالي عناصر هذا النموذج:

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)



### يتضح من النموذج:

- أن وسائل التواصل الاجتماعي قنوات تسمح بانتشار الخبر في وقتٍ قصير كفيروس، حيث يتناقل الأفراد الرسائل الاتصالية ويُشاركون بعضهم عن طريق خاصية Share بالفيسبوك أو الرد على تغريدة Re-tweet ، وقد أطلق العديد من الباحثين على هذه العملية مصطلح التسويق الفيروسي، حيث يتفاعل الجمهور مع الشركة وجمهورها ويكون لهذا التفاعل تأثير على صنع قراراتهم، وتمثل خطورة في نقل الرسائل السلبية عن الشركة وخدماتها كالتأثير على سمعتها أو الدعوة لمقاطعة خدماتها<sup>44</sup>.
- تعتبر الأزمة حدث غير متوقع مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقتٍ محدد، ويتأثر موقف الشركة بشدة إذا كانت هي المتسبب فيها، وستحتاج لبذل جهد كبير لتلافي الآثار السلبية للأزمة.
- تحاول الشركة تقديم تفسيراً حول ما حدث، وهنا عليها اختيار الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب وتحديد شكل المعلومات عن الأزمة (بيان إخباري – فيديو ..) وقنوات المعلومات عن الأزمة (موقعها الإلكتروني – صفحتها عبر الفيسبوك ..) حتى لا تتفاقم الأزمة إذا فشلت استراتيجيتها الاتصالية في مواجهة الأزمة<sup>45</sup>.
- يفترض النموذج في آخر خطواته أن اتصالات الأزمة تؤدي إلى نتائج سلبية سواء على سمعة الشركة أو على الجوانب المالية، والتي تنعكس في تعليقات الجمهور على صفحة الشركة عبر الفيسبوك<sup>46</sup>.
- وستستفيد الباحثان من النموذج السابق في تحديد فئات التحليل الخاصة بدراسة تحليل مضمون كفي لصفحات الفيسبوك وتويتر التي أنشأها عملاء الشركة لمقاطعة خدمة فودافون، والأخبار المتاحة المنشورة في الصحف الإلكترونية، والبرامج التلفزيونية منشورة على قناة يوتيوب.

### ثامناً: تساؤلات الدراسة

1. ما هو مدى اتساق تعريف قضية مقاطعة خدمات شركة فودافون التي تعرضت لها الشركة من وجهة نظر إدارة الشركة وجماعات مصالحها (العملاء)؟
2. ما هو معدل ممارسة إدارة شركة فودافون للرصد البيئي؟
3. ما أساليب الرصد البيئي التي تستخدمها الشركة في رصد مؤشرات القضايا؟
4. ما هي أبرز مؤشرات القضايا المحتملة التي تمّ رصدها من قبل بروز هذه القضية؟
5. في أي مرحلة تدخلت الشركة لإدارة هذه القضية والتعامل معها؟
6. كيف وظّفت الشركة شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضية؟

7. ما هي أهم المضامين التي قدمتها الشركة للتواصل مع جمهورها لإدارة هذه القضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي؟
8. ما هي أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الشركة لإدارة هذه القضية على شبكات التواصل الاجتماعي؟

#### تاسعاً: نوع ومنهج الدراسة

يستخدم البحث منهج دراسة الحالة بالتطبيق على شركة فودافون العاملة في المجتمع المصري، يُعد منهج دراسة الحالة الأسلوب الأنسب لدراسة وفهم إدارة القضايا التنظيمية في قطاع الاتصالات في مصر؛ لأن دراسات الحالات هي منهج وطريقة بحثية تعتمد على اختبار ظاهرة معاصرة داخل البيئة التي تحدث فيها، وتتبع أهمية دراسة الحالات في قدرتها على فهم الظواهر الاجتماعية المتعددة، حيث تسمح للباحث بالتعرف على الخصائص الرئيسية والفرعية لأحداث حقيقية وواقعية في مجالات عديدة في منظمة محددة، وهي دراسة الحالة- المنهج البحثي الأفضل عندما تركز أهداف الدراسة على الإجابة على سؤالين، هما: كيف؟ (كيفية وقوع أحداث محددة)، و: لماذا؟ (أسباب حدوثها)، وهي التساؤلات التي توفر البحوث الكيفية إجابات عنها<sup>47</sup>.

ولما كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو: معرفة دور شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضايا التنظيمية في قطاع الاتصالات وشركة فودافون نموذجاً، وانعكاساتها على ردود أفعال العملاء في مصر، كان السعي من خلال هذا العمل للكشف عن طبيعة القضية التي أثارها عملاء شركة فودافون من حيث: مشكلات في الخدمات التي تقدمها الشركة، توضيح أهمية الرصد البيئي لمؤشرات القضية، إلقاء الضوء على مرحلة تدخل مسؤولي الاتصالات بالشركة، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل الشركة، والوسائل الاتصالية المستخدمة (تقليدية، تكنولوجية)، تحديد مضامين الرسائل الاتصالية المتعلقة بإدارة القضية .

لذا تُعدّ دراسة الحالة في هذا البحث من دراسات الحالة الوصفية، حيث تهدف إلى التعرف على كيفية توظيف شركة فودافون لشبكات التواصل الاجتماعي في إدارة القضية التي أثارها عملائها على منصات التواصل الاجتماعي.

#### التصميم المنهجي لدراسة الحالة

تستلزم عملية استخلاص نتائج دراسة الحالة بدقة ضرورة الالتزام بالعناصر الأساسية في تصميم دراسة الحالة، وهي:

- الالتزام في عملية جمع البيانات من الحالات المدروسة بالتساؤلات البحثية.
- اختيار وحدات التحليل في الحالة المدروسة بدقة من صفحات الفيسبوك وتغريدات تويتر (فقرة - جملة).

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

- الاستناد إلى معايير علمية في تفسير البيانات واستخلاص النتائج<sup>48</sup>.
- التزمت الباحثان في التصميم المنهجي للحالات المدروسة بتلك القواعد؛ لذا فإن دراسة حالات هذا البحث تعتمد على استخدام أسلوب التصميم المفرد الكلي، وهو التصميم الذي يستخدم عندما تكون الحالات المدروسة متفردة، والوحدة الرئيسية للتحليل هي (الشركة).

**بروتوكول دراسة الحالة:**

يتضمن الإجراءات اللازمة للقيام بالدراسة، والقواعد العامة التي يجب اتباعها في استخدام أدوات جمع البيانات، ويتكون بروتوكول دراسة الحالة من النقاط التالية:

1. تحديد شامل لمشروع دراسة الحالة: (الموضوع – الأهداف – الدراسات التي تتناوله).
2. تحديد الإجراءات الميدانية (مصادر المعلومات – جدول لجمع البيانات – إعداد الاستقصاء).
3. تحديد أسئلة دراسة الحالة وصياغتها في شكلها النهائي، وهي أسئلة خاصة بالباحثان لا المبحوث، بغرض إرشادهم للمحافظة على الالتزام بالمسار البحثي في جمع البيانات دون انحراف منه<sup>49</sup>.

وقد اعتمدت الباحثان على عدة أدوات بحثية في عملية جمع البيانات عن

الحالات المدروسة، ومن مصادر متعددة، وهي:

- استمارة استبيان وزعت الكترونياً عن طريق تصميم نموذج جوجل الإلكتروني على عينة متاحة من عملاء فودافون. تم جمع البيانات عن طريق إعداد استمارة استبيان وزعت الكترونياً عن طريق نموذج جوجلالكتروني لمجتمع الدراسة للحصول سنة على إجابات مجتمع البحث، وقد قامت الباحثان بتصميم صحيفة استبيان تتضمن بنوداً وأسئلة تؤدي لإجابة عنها إلى الحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد روعي أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض، مع الحرص أن تكون الأسئلة تشمل على أسئلة معرفية وأسئلة رأي، وقد تضمنت هذه الأسئلة مجموعة من العبارات تحقق أهداف البحث.
- دليل المقابلة المتعمقة: مع مسؤولي الاتصالات الإلكترونية في شركة فودافون مصر.
- استمارة تحليل المضمون الكيفي:
- لبعض الرسائل الاتصالية على منصات التواصل الاجتماعي ( فيسبوك – تويتر).
- لفيديوهات لبرامج إعلامية فضائية تناولت القضية.
- مواقع إخبارية الكترونية.

**منهجية تحليل المضمون الكيفي**

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

استخدمت الباحثتان في دراستهما للحالة طرق التحليل الكيفي للتعليقات الصادرة عن العملاء وعن شركة فودافون محل الدراسة، من خلال تتبع وتحليل نموذج بناء المحتوى في سياق الرسالة، والذي يبدأ بالفكرة

ويستمر في تتبع الوحدات اللغوية المعيرة عنها: (الكلمة، العبارة، والفقرة)، في ضوء السياق الكلي للموضوع المتكامل وتوصيل المعنى للجمهور المستهدف.

وسيتم طرح دراسات الحالة باستخدام «أسلوب العرض الاستشهادي» الذي يصور بصدق الكلمات والعبارات الفعلية المستخدمة من خلال المبحوثين، ويحلل مضمون الرسائل الاتصالية وفق أسلوب التحليل الكيفي

بقواعده العلمية، وتم تطبيق مجمل تلك القواعد في الحالة المدروسة.

عاشرا: نتائج الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة متاحة من جمهور عملاء شركة فودافون إلكترونياً، وقد كانت حجم العينة 72 مبحوثاً\*

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المجموع	%	العدد	المتغير
72	43.1	31	ذكر
	56.9	41	أنثى
72	20.8	15	18 سنة لأقل من 30
	50	36	30 – لأقل من 45
	29.2	21	45- لأقل من 60
	-	-	60 سنة فأكثر
72	4.2	3	مؤهل متوسط
	-	-	أقل من المتوسط
	54.2	39	مؤهل عالي
	41.7	30	دراسات عليا
66	37.5	33	القاهرة
	20.8	24	الجيزة
	1.4	1	الإسكندرية
	1.4	1	أسوان
	4.2	3	القليوبية
	1.4	1	أسيوط
	2.8	2	الدقهلية
	1.4	1	كفر الشيخ

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

جدول (2) حجم عملاء فودافون مصر من إجمالي العينة

عميل فودافون	التكرارات	%
نعم	70	97.2
لا	2	2.8
الإجمالي	72	100

توضّح بيانات الجدول السابق ما يلي:

ارتفاع نسبة الأفراد المتعاملين مع شركة فودافون مصر من إجمالي عينة الدراسة حيث شكلت نسبتهم ما يعادل 97.2% من إجمالي العينة، في حين ذكرت نسبة محدودة جداً لم تتجاوز 2.8% من المبحوثين بعينة الدراسة أنهم لا يتعاملون مع شركة فودافون مصر إنما يتعاملون مع شركات أخرى، وهو ما يؤكّد على وضع شركة فودافون مصر باعتبارها من أولى الشركات التي تستحوذ على نسبة كبيرة من سوق الاتصالات في مصر.

جدول (3) فترة تعامل المبحوثين مع شركة فودافون

الفترة الزمنية	التكرارات	%
سنة - أقل من 5 سنوات	19	26.4
5 - لاقل من 10 سنوات	10	13.9
10 سنوات فأكثر	43	59.7
الإجمالي	72	100

توضّح بيانات الجدول السابق ان:

غالبية الأفراد في عينة الدراسة من عملاء شركة فودافون يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة تتجاوز الـ10 سنوات، وهو ما أكّده أكثر من نصف المبحوثين بعينة الدراسة والتي تشكّل نسبتهم (59.7%)، وهو ما يدلّل على أنّ هؤلاء الأفراد يجدون خدمات معقولة تلبي احتياجاتهم، ودليل ذلك هو استمرارهم في التعامل مع الشركة لمدة تتجاوز الـ10 سنوات.

جدول (4) معدل توصية الأفراد لأصدقائهم بشركة فودافون وخدماتها

المعدل	أوصي جداً	أوصي	لا أوصي أبداً
ك	42	14	14
%	60	20	20

توضّح بيانات الجدول السابق أنّ:

غالبية المبحوثين بعينة الدراسة يوصون جداً معارفهم بالتعامل مع شركة فودافون وخدماتها وذلك بنسبة (80%)، في مقابل نسبة محدودة لا تتجاوز (20%) لا يوصوا بهذه الخدمات وهي نسبة محدودة.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

**جدول (5) تقييم المبحوثين بعينة الدراسة للخدمات التي تقدمها شركة فودافون**

التقييمات	5	4	3	2	1	%
توافر جوانب الأمان وسرية بيانات العملاء	23	21	18	4	6	74.20
الفروع مظهرها مميز من حيث الأثاث والنظافة	18	26	18	5	5	73
العاملون يظهرون بمظهر جيد وأنيق	13	30	22	5	2	73
الأجهزة حديثة ومتطورة	11	25	29	6	1	70.80
هناك نظام في التعامل مع الجمهور في فروع الشركة	14	27	18	6	7	69.60
الإعلانات متميزة	18	19	18	11	6	68.80
مصداقية العروض الترويجية	5	30	20	12	5	65
ارتفاع كفاءة خدمة العملاء	7	25	23	10	7	64
الانترنت سريع	6	21	26	14	5	62.40
تغطية الشبكة قوية	4	21	24	13	10	58.80
التقييمات	5	4	3	2	1	%
تغطية الشبكة ضعيفة	3	19	16	22	12	54
الانترنت بطيء	4	7	18	19	24	45.40
الفروع متواضعة من حيث الأثاث والنظافة	4	14	9	14	31	45
العروض الترويجية خادعة	4	8	13	15	31	42.20
انخفاض مستوى خدمة العملاء	1	10	14	18	29	42.20
الأجهزة قديمة ونامية	3	7	8	27	27	41
الإعلانات سيئة	5	6	10	15	34	39.60
هناك عشوائية في التعامل مع الجمهور في فروع الشركة	6	3	10	15	38	38.80
بيانات العملاء علنية وغير آمنة	5	3	7	17	40	36.60
العاملون يظهرون بمظهر غير لائق	1	6	9	14	42	35

**توضيح بيانات الجدول السابق ما يلي:**

جاء تقييم المبحوثين ايجابياً فيما يتعلّق بالجوانب الشكلية المتعلقة بالشركة، فقد جاء التقييم بأعلى نسبة إلى أنّ الفروع مظهرها مميز من حيث الأثاث والنظافة بما يُعادل (73%)، وجاء مساوٍ لها بالتقييم أنّ العاملون يظهرون بمظهر جيد وأنيق بنسبة (73%)، ويليهما أنّ أجهزة الشركة حديثة ومتطورة بنسبة (70.8%)، ثمّ جاء بنسبة (69.6%) إلى أنّ هناك نظاماً في التعامل مع الجمهور في فروع الشركة.

وأيضاً، تمّ التقييم حسب اتصالات الشركة، فقد جاء في مقدمتها بالمرتبة الأولى توافر جوانب الأمان وسرية بيانات العملاء بنسبة (74.2%) ثمّ يليها الإعلانات حيث وصفها المبحوثين بأنها متميزة وشكل ذلك بنسبة (68.8%) وأنّ عروضهم الترويجية



المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

أيضاً ذات مصداقية بنسبة (65%)، وخدمة العملاء متميزة بنسبة (64%) وخدمة الانترنت التي تقدمها الشركة سريعة بنسبة (62.4%)، وتغطية شبكة الاتصالات قوية بنسبة (58.8%).

**جدول (6) أبرز المشكلات التي تواجه عملاء فودافون مصر**

أبرز المشكلات	ك	%
عدم وجود شبكة متاحة	31	43.1
ضعف الانترنت	23	31.9
انتهاء نظام الاشتراك قبل موعده	19	26.4
عدم توافق فاتورة السعر مع نسبة الاستهلاك	16	22.2
كل ما سبق	7	9.7
أخرى	5	6.9

**توضيح بيانات الجدول السابق ما يلي:**

أن أبرز المشكلات التي تواجه عملاء شركة فودافون هي مشكلات تتعلق بشبكة الاتصالات التي في بعض الأحيان لا تكون متاحة بنسبة (43.1%) ويلبها ضعف خدمة الانترنت بنسبة (31.9%)، في حين أشار ما يقرب من ربع المبحوثين بالعينة أن هناك مشكلات تتعلق بالاشتراكات الشهرية الخاصة بنظام الاتصالات، وأشار ما يقرب من نصف المبحوثين بالعينة أن مشكلتهم تنحصر في مشكلات متعلقة بانتهاء نظام الاشتراك أو عدم توافق استهلاكهم مع الفاتورة الفعلية، أشارت نسبة محدود جداً لم تتجاوز 10% من إجمالي نسبة المبحوثين بالعينة إلى أن كل هذه الأسباب مجتمعة تمثل مشكلات بالنسبة لهم، وهي نسبة محدودة جداً.

**جدول (7) معدل معرفة العملاء بالدعوة لمقاطعة شركة فودافون مصر**

معدل المعرفة	ك	%
نعم	32	44.4
لا	40	55.6

**تشير بيانات الجدول السابق إلى أن:**

نصف المبحوثين بعينة الدراسة لا يعلمون بهذه الدعوة في مقابل نسبة ليست بقليلة وصلت إلى (44.4%) على معرفة بالدعوة لمقاطعة شركة فودافون مصر.

**جدول (8) وسيلة معرفة العملاء لدعوة مقاطعة شركة فودافون مصر**

الوسيلة	ك	%
فيسبوك	24	58.5
تويتر	6	14.9
انستجرام	2	4.9
مواقع الصحف الالكترونية	5	12.2
برامج إذاعية	0	0
البرامج الحوارية بالتلفزيون	1	2.4
الأقارب والأصدقاء	12	29.3
أخرى	7	17.1

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

**توضّح بيانات الجدول السابق أنّ:**

شبكات مواقع التواصل الاجتماعي جاءت في مقدمة الوسائل الاتصالية التي عرف من خلالها عملاء شركة فودافون أنّ هناك دعوة لمقاطعة الشركة وخدماتها وذلك بنسبه (77.8%)، وهذه الشبكات هي فيسبوك (58.5%) تويتر (14.9%) انستجرام (4.9%) وجاءت وسائل الاتصال الشخصي في المرتبة الثانية ممثلة في الأقراب والأصدقاء وتعريفهم لبعضهم البعض بالدعوة لمقاطعة شركة فودافون مصر بنسبة (29.3%)، في حين أنّ مواقع الصحف الالكترونية جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة (12.2%)، وأخيراً التلفزيون خاصة البرامج الحوارية بنسبة (2.4%). وهذه البيانات تُشير إلى أنّ شبكات التواصل الاجتماعي كانت في مقدمة الوسائل التي استطاع من خلالها العملاء معرفة هذه الدعوة، في حين جاءت الوسائل التقليدية في الترتيب الأخير كمصادر لمعرفتهم بهذه الدعوة للمقاطعة.

**جدول (9) اتجاه المبحوثين نحو الدعوة لمقاطعة خدمات شركة فودافون**

الاتجاه	موافق جداً	موافق	محايد	غير راضي	غير راضي مطلقاً
ك	6	8	11	25	19
%	15.7	19.3	30	42.3	36.4

**توضّح بيانات الجدول السابق أنّ:**

غالبية المبحوثين بعينة الدراسة كانوا غير راضيين عن الدعوة لمقاطعة فودافون مصر بخدماتها بنسبة (78.7%)، حيث جاء ما نسبته (42.3%) للأفراد غير راضيين على الدعوة بالمقاطعة، في حين جاء ما نسبته (36.4%) للأفراد غير راضيين على الإطلاق عن دعوة المقاطعة لفودافون مصر، في مقابل نسبة محدودة من المبحوثين كانوا موافقون على الدعوة وكان ذلك بنسبة (35%) وهذه النسبة مقسّمة إلى (19.3%) للموافقين على دعوة المقاطعة، و(15.7%) للموافقين جداً.

**جدول (10) مدى استجابة العملاء للدعوة لمقاطعة خدمات شركة فودافون**

معدل الاستجابة	نعم	لا
ك	15	32
%	31.9	68.1

**توضّح بيانات الجدول السابق أنّ:**

غالبية عملاء فودافون بعينة الدراسة رفضوا مقاطعة الشركة وخدماتها وذلك بنسبة (68.1%)، في مقابل نسبة محدودة استجابت لدعوة المقاطعة بنسبة (31.9%).

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

جدول (11) تقييم سرعة الاستجابة للدعوة للمقاطعة من وجهة نظر المبحوثين

التقييم	سريعة جداً	سريعة	لا اعرف	بطيئة	بطيئة جداً
ك	2	12	15	10	9
%	4.2	25	31.3	20.8	18.8

توضّح بيانات الجدول السابق أنه:

لم تكن هناك استجابة سريعة من قبل عملاء شركة فودافون لدعوة مقاطعة الشركة وخدماتها، وعلى العكس كانت الاستجابة بطيئة وذلك بنسبة (39.6%) مقسمة إلى (20.8%) استجابة بطيئة، و(18.8%) استجابة بطيئة جداً، في مقابل نسبة من المبحوثين أوضحوا أنّ الاستجابة لهذه الدعوة كانت سريعة بنسبة (29.2%) مقسمة إلى (25%) استجابة سريعة، و(4.2%) استجابة سريعة جداً.

جدول (12) أسباب الدعوة لمقاطعة خدمات شركة فودافون من وجهة نظر المبحوثين بالعينة

الأسباب	ك	%
تدني مستوى خدمة العملاء	11	27.7
قلة العروض	2	4.3
ارتفاع سعر دقيقة المكالمات	4	8.5
انقطاع الشبكة ومحدودية التغطية	16	65.9
ضعف خدمة الانترنت	13	34.1
كل ما سبق	13	23.4

تشير بيانات الجدول السابق إلى أنّ:

أبرز الأسباب التي دفعت الأفراد إلى الدعوة لمقاطعة خدمات شركة فودافون من وجهة نظر المبحوثين بالعينة هي أسباب متعلقة بضعف خدمة الاتصالات ومحدودية تغطية شبكة فودافون وذلك بنسبة (65.9%)، يليها جاء السبب المتعلق بضعف خدمة الانترنت التي تقدمها الشركة بنسبة (34.1%)، ثم يليها سبب تدني مستوى خدمة العملاء بنسبة (27.7%)، في حين أشار مجموعة من المبحوثين نسبتهم (23.4%) إلى أنّ هناك مجموعة من الأسباب مجتمعة قد تؤدي إلى تبني العملاء لدعوة مقاطعة خدمات شركة فودافون وهي الممثلة بكل العوامل سابقة الذكر، هذا وقد ذكرت نسبة محدودة من المبحوثين لم تتجاوز 10% أسباب أخرى لتبني دعوة المقاطعة متمثلة في ارتفاع سعر دقيقة المكالمات وقلة العروض التي تقدمها الشركة وهي نسبة محدودة جداً.

جدول (13) الوسائل التي اعتمدت عليها الشركة في التعامل مع الدعوة لمقاطعة خدماتها من وجهة نظر المبحوثين

الوسائل	ك	%
إعلانات الراديو	2	4.5
إعلانات التلفزيون	16	36.4
الصحف والمجلات المطبوعة	0	0
مواقع الصحف الالكترونية	1	2.3
شبكات التواصل الاجتماعي	19	43.2
الموقع الالكتروني للشركة	2	4.5
لوحات الاعلانات بالطرق	6	13.6

توضح بيانات الجدول السابق أن:

الوسائل التفاعلية جاءت في مقدمة الوسائل التي اعتمدت عليها إدارة الدعوة لمقاطعة خدمات الشركة ممثلة في شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة (43.2%) والموقع الإلكتروني للشركة بنسبة (4.5%)، وجاءت مواقع الصحف الإلكترونية بنسبة (2.3%)، في حين جاءت الوسائل التقليدية في الترتيب الثاني للوسائل التي اعتمدت عليها الشركة في إدارة هذه الدعوة لمقاطعة خدماتها وفي مقدمتها إعلانات التلفزيون بنسبة (36.4%) ثم إعلانات الطرق بنسبة (13.6%)، وأخيراً بنسبة محدودة جداً الراديو، في حين أشار المبحوثين أن الشركة لم تعتمد نهائياً على الصحف والمجلات المطبوعة وهو ما يتوافق مع اتجاه الجمهور في الاهتمام بالوسائل التفاعلية، وإهمال الوسائل التقليدية وفي مقدمتها الصحف الورقية باعتبارها مصدر للمعلومات.

جدول (14) المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدعوة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة

المدة	ك	%
أسبوع – أقل من شهر	14	31.1
شهر – أقل من 3 شهور	10	22.2
3 شهور – أقل من 6 شهور	1	2.2
مستمرة حتى الآن	20	44.4

توضح بيانات الجدول السابق أن:

ما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة وهو ما نسبته (44.4%) أوضحوا أن هذه الدعوة ما زالت مستمرة حتى الآن على الرغم من أنها ليست بقوتها كما كانت في بداية نشأتها، في حين أن ما يقرب ربع المبحوثين من العينة أوضحوا أنها استمرت إلى ما يقرب من أسبوع إلى أقل من شهر بنسبة (31.1%) في مقابل نسبة تلت المبحوثين في العينة قالوا إنها استمرت إلى مدة محدودة جداً لم تتجاوز الشهر.

جدول (15) سرعة تعامل إدارة الشركة مع دعوة مقاطعة خدماتها

من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة

سرعة التعامل	ك	%
فوراً	21	46.7
متأخراً	8	17.8
لم تتدخل	14	31.1
لا أعرف	1	2.2

توضّح بيانات الجدول السابق أنّ:

ما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة أوضحوا أنّ إدارة الشركة قد تدخلت فوراً للتعامل مع هذا الموقف بنسبة (46.7%)، في مقابل ثلث المبحوثين بالعينة والذين أوضحوا أنها لم تتدخل نهائياً للتعامل مع هذا الموقف وذلك بنسبة (31.1%).

نتائج المقابلة المتعمّقة مع مسؤولي الاتصالات بشركة فودافون<sup>50</sup>:

أولاً: توصيف طبيعة الموقف من وجهة نظر إدارة الشركة، العملاء، ووسائل الاعلام الرقمية :

- إن إدارة الشركة عرّفت الموقف باعتباره جدلاً محدوداً بين الشركة وعمالها يتعلق بمشاكل تواجه العملاء في استخدام خدمات الانترنت أو الاتصالات، إلا أن هذا الموقف لم يؤثر على نشاط الشركة أو معدل أرباحها خلال هذه الفترة التي أثّرت فيها الدعوة للمقاطعة أو على علاقتها بجمهورها أو على نسبة العملاء الحاليين للشركة الذين يقدرّون بالملايين، وبذلك أكد المسؤولين في الشركة أن هذا الموقف قضية إعلامية مصدرها شكاوى متعددة من العملاء على صفحة الشركة فيسبوك، وعلى الصفحات الشخصية التي أعدها الأفراد خصيصاً لمقاطعة شركة فودافون وخدماتها على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة وليس أزمة، ومن أمثلة هذه الصفحات:

- " أنا مش قافل موبايلي أنا فودافون" <sup>51</sup>على الفيسبوك حيث عبّر المستخدمون المشاركون عبر الهاشتاج عن معاناتهم من سوء خدمات فودافون سواء خدمات الانترنت أو المكالمات الهاتفية، كما أكدوا خصم الشركة لرصيدهم دون وجه حق، على حد ما نشره عبر الهاشتاج.

-وتناولت الصفحة الإخبارية "القاهرة 24" <sup>52</sup>على الفيسبوك الهاشتاج:

**#أنا مش قافل التليفون انا فودافونموضحه نصا** "تواجه الشركة حملات للمقاطعة بسبب سوء الخدمة وعدم تغطية أماكن كثيرة في أحياء حيوية تشهد كثافات سكانية. ويعانى سكان مناطق مدينة نصر والعبور بالقاهرة، ومناطق مثل شرق وغرب الإسكندرية، من سوء خدمة التغطية ولا يستطيع مستخدمو فودافون بمناطق مثل مدينتي وشبرا الخيمة البدء حتى في الاتصال بدون تكرار المحاولة.

- **واتفقت مع ذلك صفحة " معاً ضد فودافون" <sup>53</sup> حيث ذكر احد الناشطين على الصفحة نصاً**

"أقسم بالله اللى بيحصل من فودافون ده تهريج واستهتار واكل اموال الناس بالباطل لشركة محققة ٢٦ ملياااااار جنيه أرباح ، ومفيش شبكة في الظاهر كلها وباب الشرعية وحدائق اكتوبر ودار مصر التجمع امال باقى المحافظات ايه!!!!!!"

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

وتعريف ادارة الشركة للموقف يتفق مع نتائج الدراسة الميدانية حيث ذكر المحوثنون أن غالبيتهم قد عرفوا بهذه الدعوة للمقاطعة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي في مقدمة الوسائل الاتصالية والتي كانت هي مصدر نشأة هذه القضية وذلك بنسبة ( 78.3%)، وان غالبيتهم مدة تعاملهم مع الشركة طويلة جدًا تتجاوز 10 سنوات ، وتقييمهم إيجابي للشركة و لخدمة العملاء، وأنهم يوصون معارفهم بالتعامل مع الشركة ، ولذلك أكدوا أن الدعوة للمقاطعة نسبة الاستجابة لها كانت محدودة ، ولكن هذا لاينفي أن لديهم بعض المشكلات تتعلق بخدمات مع الشركة انحصرت في :عدم وجود شبكة متاحة-ضعف الانترنت-انتهاء نظام الاشتراك قبل موعده-عدم توافق فاتورة السعر مع نسبة الاستهلاك.

وذكر مسؤولو الاتصالات بالشركة أن السبب وراء هذه القضية هو أن هناك معوقات وتحديات تواجه شركات الاتصالات في تقديم أعلى جودة للشبكة كمعوقات بناء أبراج جديدة والتي تعد من أهم أسباب ظهور مشاكل الشبكة في بعض الأماكن، ولذلك قد يشعر بعض العملاء بمشكلة في الشبكة ولكن استثمرت فودافون مصر هذا العام أكثر من 8 مليار جنيه مصر لشراء ترددات إضافية ومضاعفة سعة تردها وتحسين الخدمة حال إتاحة الترددات واستخدامها، وتناولتها وسائل الاعلام بشكل كبير فهي مازالت قضية من وجهة نظر الشركة ووسائل الاعلام.

وقد تناولت بعض المواقع الاخبارية دعوى المقاطعة سواء على شبكات التواصل الاجتماعي أو الوسائل التقليدية على الإشارة لهذه الدعوة ومنها:

**على موقع الطريق الالكتروني<sup>54</sup> ذكر نصا**

"أنا مش قافل موبايلى أنا فودافون.. أنا صوتى مش بيقطع أنا فودافون .. أنا مش سمعك كويس انت فودافون"، "وهكذا أشعل رواد مواقع التواصل الاجتماعي عبر فيسبوك وتويتر تدوينات ومنشورات تعبر عن استيائهم من الخدمات التي تقدمها شبكة فودافون في مصر، خلال الساعات الماضية، وتداول رواد موقع التواصل الاجتماعي تويتر وأيضا فيسبوك، تدوينات مشتركة تعبر عن استيائهم من خدمات فودافون في مصر، خلال الساعات الماضية.

**"برنامج كلمة أخيرة" يذاع على قناة ON عبر الفيسبوك<sup>55</sup>:**

استضافت المذيعة لميس الحديدي في مداخلة تليفونية نهى سعد رئيس قسم الاتصالات الخارجية والإعلام بشركة فودافون وسألته عن تصاعد الشكاوى من العملاء من خلال حملة " أنا مش قافل موبايلى أنا فودافون" وأن جهاز حماية المستهلك تلقى شكاوى ضخمة تعدت الـ (51 ألف) شكوى في الربع الثالث من عام 2020، مقارنة بـ (40 ألف) شكوى خلال الربع الثاني من نفس العام، وتساءلت عن سبب حدوث هذه المشكلة مع العملاء، وجاء الرد بأنهم تابعوا تلك الحملة على منصات

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

الوسائل التفاعلية ومتابعين الشكاوى ومهتمين جدًا بها لأن أهم شيء يهمننا هو رضا العملاء وهذا ما يجعلنا مصممين على إيجاد حلول لهذه الشكاوى.  
**مقدم برنامج " وطن رقميذاع على قناة الحدث عبر صفحتها على الفيسبوك<sup>56</sup> ذكر نصا**

"هذا الأسبوع انتشر هاشتاج انتشار كبير جدًا #أنا\_مش\_قافل\_تليفوني\_أنا\_فودافون تصدر فيسبوك اعتراضًا على سوء خدمة فودافون من قبل المستخدمين والحقيقة الاعتراض على سوء الخدمة جاء تزامناً مع احتفالات الشركة بمرور 22 سنة على وجودها في السوق المصري، فهي تأخذ حقها ومن حق المواطن أن يأخذ حقه، وان جهاز تنظيم الاتصالات تصدر تقرير شهري لكل شركات الاتصالات التي تعمل في قطاع الاتصالات، وإن كان لدى أي شركة مشكلة عليها حلها، وأعتقد أن كل الشركات تعمل على حل مشاكلها، وأتمنى أن المواطن أو المستخدم يشعر بتحسن الخدمة خصوصًا عملاء شركة فودافون."

**ثانياً: الرصد البيئي لمؤشرات القضية:**

أكد مسؤولو الاتصال اثناء لقاءهم بالباحثات أن الشركة تمارس الرصد البيئي بشكل دوري ومستمر وترصد آراء العملاء في مستوى الخدمة باستخدام عدة أساليب وعبر عدة مصادر يأتي في مقدمتها:

- وسائل التواصل الاجتماعي حيث أن لديهم فريقًا خاصًا بمواقع التواصل الاجتماعي يقوم برصد وتحليل تعليقات وتساؤلات العملاء والرد عليها على صفحة الشركة على مواقع التواصل الاجتماعي، وأنه من خلال هذا الرصد تم التوصل إلى أن هناك مؤشرات لأزمة محتملة بين الشركة وعملائها متعلقة بسوء الخدمات المقدمة من الشركة سواء خدمة الاتصالات أو خدمة الانترنت، مما أدى من حالة إلى حالات التذمر بين العملاء دفعتهم إلى الدعوة إلى مقاطعة خدمات الشركة ومحاولة استقطاب عدد كبير من العملاء الآخرين للانضمام لهذه الدعوة التي بدأها عبر شبكات التواصل الاجتماعي واستمرت عبر هذه الشبكات. ولكن في نفس الوقت أشار مسؤولو الاتصالات أن هناك مصادر أخرى يعتمدون عليها في رصد مؤشرات لوجود قضايا أو أزمات محتملة ما بين الشركة وجماعات مصالح.
- متابعة كافة مؤشرات الأداء من خلال التقارير التي تقدمها إدارات الشركة وتتعلق بمستوى خدمات شركة فودافون وتقييم فئات الجمهور المختلفة لهذه الخدمات.
- من خلال التقارير المنشورة من قبل الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (ربع سنوية) عن قياس مؤشرات جودة خدمات المحمول ومن أبرز المؤشرات التي رصدها في الربع الرابع من 2020، أن فودافون مصر هي أفضل شركات المحمول من حيث جودة الصوت وخدمة العملاء وثاني أفضل الشركات من حيث جودة الانترنت

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

- الموبايل مع استراتيجية جودة الخدمة وعدم وجود شكاوى من انقطاع المكالمات في شهر ديسمبر ولكن كانت فودافون الأولى في مؤشر عدم بدء المكالمات.
- رصد وسائل الإعلام والتي في مقدمتها الوسائل التفاعلية والتي من خلالها تم رصد هذه الدعوة.
- صندوق الشكاوى المتوفر في أفرع شركة فودافون في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية.
- الاتصالات التليفونية التي تتم مع العملاء للتعرف على آرائهم في جودة الخدمات المقدمة من الشركة، وآرائهم في مدى كفاءة مقدمي الخدمات بمختلف فروع الشركة.

أضاف المسؤولون بالشركة بأنهم رصدوا الدعوة للمقاطعة من قبل انتشار مداها، فقد رصدت الإدارة المسؤولة أن هناك بعض الشكاوى المتعددة في فترات متقاربة من عدد من العملاء تتعلق بخدمات الاتصالات والانترنت التي تقدمها الشركة وهي متتالية خلال فترة زمنية قصيرة واستمرت في هذا الرصد حتى ظهرت الدعوة للمقاطعة في ديسمبر 2020، والتي رصدتها أيضاً الشركة والتي كانت بهاشتاج "أنا مش قافل موبايلي أنا فودافون" ومن أمثلة شكاوى أحد العملاء على صفحة تويتر:

" عامل باقة بـ 90 جنيه مبنفحش حالة واتس حتى الشبكة بتفصل في أماكن كتير دي موبينيل بتجيب من تحت الأرض أنا هروح أحول موبينيل بنفس الرقم"  
ورد عليه مسؤول خدمة العملاء " بنعتذر عن أي مشكلة بتواجهك بخصوص الشبكة وتأكد أننا نقوم بكل اللازم لحلها في أقرب وقت".

عميل آخر: " أنا غالباً بيتسحب رصيدي وأنا نايم أول امبارح كان 14 جنيه ونمت لاقيته صفر، شحنت ونمت كان 12 جنيه دلوقتي 0.

وتابع مسؤول خدمة العملة الشكاوى ورد عليه " ممكن تستعلم عن رصيدك من خلال استخدام كود تفاصيل استخدام الباقة، ولو فيه مشكلة بلغنا واحنا هنساعدك"

وذلك يعني أن الشركة تمارس الرصد البيئي بشكل معتاد وأنها بدأت في رصد مؤشرات لهذا الموقف قبل أن يتطور وهو ما يؤكد أنه لم يتحول إلى أزمة لأنها علمت به بمؤشراته قبل بداية ظهوره وتعاملت معه فور بداية ظهوره.

كما أضاف مسؤولي الاتصالات بالتأكيد على ممارسة الرصد البيئي حيث تم رصد الهاشتاج "أنا مش قافل موبايلي أنا فودافون".

كما تم رصد مواقع الصحف الالكترونية لهذه الدعوة وتمثلت أبرز التغطية الإعلامية في الصحف في:



" الأحرار "57 نشر نصا تعددت الشكاوى لعملاء خدمة فودافون كاش في مصر سواء السحب أو الإيداع السيستم فاشل طوال الأسبوع وحتى الآن يعمل ويقع كل دقيقة الأمر الذي أدى لضياع اموال ووقت العملاء، حيث تستعلم عن الخدمة من الهاتف تجدها جيدة تذهب إلى الفرع الخاص بالشركة يقول السيستم واقع أو يقوم بالإيداع ولم تصل إليك الرصيد أو يقوم بالتحويل الخاص وأيضا لم يصل الأمر الذي أشعل غضب العملاء.

" الأخبار الآن "58 نشرت نصا انتشر هاشتاج "أنا مش قافل التليفون أنا فودافون" عبر الشبكات الاجتماعية المختلفة بعدما تدهورت جودة خدمة فودافون مصر الفترة الأخيرة، وعبر المستخدمون عن غضبهم من الشبكة التي أصبحت تجلب لهم المعاناة والتعب الفترة الماضية، واعترفوا بسوء أحوال شبكة فودافون والتي جعلتهم لا يستطيعون إجراء مكالمات هاتفية أو حتى تصفح الويب بالشكل الطبيعي والعديد من المشاكل الأخرى.

" موقع نبض "59 نشر نصا شهدت الأيام الماضية حالة غضب شديد من قبل مستخدمي شركة فودافون، بسبب سوء الخدمات، وطالب عدد من المستخدمين بمقاطعتها، وتصدر هاشتاج "أنا مش قافل تليفون أنا فودافون"، وفودافون أسوء شبكة في مصر، موقع التواصل الاجتماعي «فيس بوك».

**أسلوب الرصد البيئي:** وبناءً على كل ما سبق يمكن توصيف أن أسلوب الرصد التي تستخدمه إدارة الشركة هو أسلوب الفحص الموجه بهدف مشروط، والذي يعتمد على جهود الرصد المستمر، وتستهدف نوعية معلومات تتركز حول عدد محدد من القضايا وفق فلسفة الشركة، والتي اعتمدت على عدة مصادر للحصول على المعلومات.

**ثالثاً: تحليل القضية من حيث الأطراف المشاركة والمرحلة التي تمر بها ادارة الشركة لادارة القضية :**

أثناء المقابلة مع المسؤولين في إدارة الشركة اوضحوا أنه عقب رصد المؤشرات الخاصة بوجود أزمة محتملة بين الشركة وعملائها قاموا بتحليل المؤشرات التي تم رصدها وهذا التحليل أكد ان هناك مشكلة موجودة بين الشركة وعملائها تتعلق بسوء الخدمات سواء الاتصالات أو خدمات الانترنت وأن هناك جدل بدء بمجموعة محدودة من العملاء تعاني من مشكلات في خدمات الشركة ووجدوا أن الحل لمواجهة هذه المشكلات هو ممارسة الضغط على إدارة الشركة من خلال الدعوة لمقاطعة خدماتها، وبدأوا في استقطاب عدد من العملاء فتحولت هذه القضية من قضية محتملة مستوى الوعي بها محدود بين عدد من عملاء الشركة إلى عدد أكبر من العملاء فانتقلت من مرحلة القضية المحتملة إلى مرحلة القضية الوشيكية، كما أن اهتمام وسائل الإعلام

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

بتغطية هذه الدعوة في الوسائل التفاعلية والتقليدية، نقلها إلى مرحلة القضية الحالية فقسم عملاء فودافون بين مؤيد ومعارض لهذه الدعوة وهو ما يتفق مع ما ذكره المبحوثين عينة الدراسة الذين وضحو أن نسبة كبيرة منهم (68%) لم يستجيبوا لدعوة مقاطعة شركة فودافون، مقابل نسبة (32%) استجابوا لدعوة مقاطعة خدمات شركة فودافون.

اهتمت إدارة الشركة بالأطراف التي قامت بإثارة هذا الموضوع والمتأثرين به أيضاً، فأكدوا أثناء اللقاء معهم أن أكثر طرف أثار هذه القضية هم مجموعة من العملاء الذين يعانون من سوء الخدمة واستخدموا صفحاتهم الشخصية ثم قاموا بتدشين صفحة خاصة للدعوة لمقاطعة شركة فودافون كوسيلة للضغط على إدارة الشركة، وأن الأطراف المتأثرة بهذه القضية التي تم إثارتها هم أيضاً العملاء المتأثرين بالخدمة أو الذين انضموا لهذه الدعوة، وكانت وسائل الإعلام هي الطرف المهتم بتلك القضية لذلك قامت إدارة الشركة بتحليل القضية على المستويين سواء كان الأطراف الجماهيرية المتضمنة داخل القضية أو بتحليل المرحلة التي تمر بها القضية التي تواجهها.

وأكد مسؤولو الاتصالات بالشركة أثناء المقابلة المتعمقة أن الدعوة لم تستغرق أكثر من شهر، وهذا لم يتفق مع إجابات العملاء على صحيفة الاستبيان حيث أكدوا انالدعوة مازالت مستمرة.

**رابعاً: إجراءات اتصالات إدارة القضية :**

**(أ) الوسائل الاتصالية التي استخدمتها الشركة:**

في أثناء المقابلة أوضح المسؤولون بالشركة أنهم استخدموا عدة وسائل في إدارة الموقف كان في مقدمتها وسائل التواصل الاجتماعي والتي مكنتهم من معرفة التحديات التي تواجه العملاء والعمل على حلها والتحسين من الخدمة في أسرع وقت، وتأتي في المرتبة الثانية الوسائل التقليدية سواء التلفزيون أو الصحف والمجلات وهو ما يتفق مع آراء المبحوثين من أن أكثر الوسائل التي استندت إليها الشركة في التعامل مع هذه الدعوة كانت شبكات التواصل الاجتماعي، ثم إعلانات التلفزيون، ثم إعلانات الطرق.

**(ب) مضامين الرسائل الاتصالية:**

اهتمت الشركة في رسائلها الاتصالية بالرد على شكاوى وتسؤلات العملاء عبر صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي، ومن ذلك ردها على استفسارات أحد العملاء على موقع التواصل الاجتماعي "تويتر"<sup>60</sup> "يمكن المتابعة مع الدعم الفني أونلاين مباشرة من خلال اللينك ده

<http://web.vodafone.com.eg/ar/contactus>

وفي حد متخصص هيرد ويساعدك".

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

كما شكت إحدى العميلات على موقع التواصل الاجتماعي "تويتر"<sup>61</sup>: " شبكة فودافون مش شغالة في مساكن الشروق ومدينة نصر".

**وجاء رد المسؤول:** "ممكن توضيح اكثر مشكلة الشبكة بتواجهك في كل الأماكن و لا مكان محدد؟ و من امتى؟ والمشكلة في رقمك فقط ولا ارقام فودافون في نفس المكان؟"

هذا يوضح اهتمام الشركة بعملائها وسرعة الرد على استفساراتهم والعمل على حل مشاكلهم والمتابعة بصفة مستمرة.

كما اعتمدت الرسائل الاتصالية على مدخل الأدلة والبراهين في اقناع العملاء من خلال تقديم أدلة على أسباب انقطاع الشبكة على فترات متتالية وأنه ينبغي على الجمهور تقديم يد العون في مساعدتهم لبناء الأبراج لتقوية الشبكة، وسعى ادارة الشركة المستمر لتقديم حلول لتحسين الخدمات بأسرع وقت لتحقيق رضاهم.

**(ج) الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الشركة:**

استخدمت الشركة عدة استراتيجيات بعضها وقائي وبعضها علاجي للتعامل مع هذا الموقف في مراحل المختلفة وذلك استناداً لما ذكره مسؤول الاتصالات في المقابلة معه:

- الاستراتيجيات الوقائية في مرحلة القضية المحتملة بالإضافة إلى استراتيجيات موجهة للجمهور غير النشط:

1. استراتيجية استطلاع آراء الجماهير: لمراقبة سوق العمل للتعرف على آراء الجمهور من خلال استمارات استطلاع رأي بها عدد من الأسئلة يطلب من العميل داخل فروع الشركة تحديد وجهة نظره ورأيه في مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة والعاملين بداخل الفروع.
2. استراتيجية مراقبة مستوى الأداء وضمن الجودة: حيث قامت الشركة بمراقبة مستوى أدائها سواء من التقارير الصادرة عن الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات والذي أشار بأن شركة فودافون مصر من أفضل شركات المحمول من حيث جودة الصوت وخدمة العملاء وذلك في تقاريرها الصادر عن الربع الرابع من عام 2020، أو التقارير الصادرة عن جودة الخدمة على مستوى كافة إدارات الشركة فيما تقدمه من تقارير يومية داخلية.
3. استراتيجية التطوير المستقل: وذلك بتجميع كم كبير من المعلومات يتعلق بمدى رضا العملاء، الشكاوى، تحديد المناطق ضعيفة التغطية، جودة الصوت، سرعة الانترنت، لإعداد قاعدة معرفية للشركة تساعد في إدارة المواقف المشابهة المستقبلية.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

4. استراتيجية تعزيز السمعة: والتي ظهرت من خلال الحملات الإعلانية القوية الخاصة بالشركة في الأونة الأخيرة والتي تستعين بشخصيات شهيرة جدًا من كبار الفنانين في مصر والوطن العربي مثل (عمرو دياب – محمد هنيدي – محمد سعد – دينا الشربيني... وغيرهم)، وهذه الإعلانات تبيث عبر شبكات التواصل الاجتماعي بكثافة خاصة في بداية الدعوة لمقاطعة خدمات الشركة.

مع تطور القضية وانتقالها لمرحلة القضية الوشبكة والحالية اتجهت إدارة الشركة لتطوير استراتيجياتها فبدأت في استخدام استراتيجيات أخرى.

- الاستراتيجيات الاتصالية العلاجية موجهة للجمهور اليقظ والجمهور الواعي والنشط جاءت في مقدمتها:

1. استراتيجية التملص من المسؤولية: حيث ذكر الإعلامي حسن عثمان على قناة الحدث في برنامجه

وطن رقمي " عبر صفحتها على الفيسبوك أن الدولة ممثلة في وزارة الاتصالات، والجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، وشركات المحمول في مصر ببينوا جهد كبير جدًا في تحسين جودة الخدمات، وان الشركة ليست وحدها المسؤولة عن سوء الخدمات المقدمة.

2. استراتيجية المساندة الاعلامية: اتضحت هذه المساندة على سبيل المثال على لسان الإعلامي حسن عثمان في برنامج " وطن رقمي " على قناة الحدث عبر صفحتها على الفيسبوك: أن هذه المشكلة حدثت بعد مرور 22 سنة على وجود شركة فودافون العالمية بمصر وأن المستخدمين قالوا احنا بندفع الفاتورة وبنشحن الكارت ليه الخدمة سيئة؟ أنا أعطي الشركة حقها ليه أنا مش عارف أخد حقي؟ والسبب الرئيسي لسوء الخدمات هو صعوبة الحصول على التراخيص لإنشاء الأبراج وهذا يستغرق وقت طويل قد يعدي الـ (12) شهر، وعندما يتم الحصول على التراخيص لبناء برج التقوية نجد اعتراض من الأفراد على بناء هذا البرج، مع إن هم أنفسهم نفس الأفراد التي تشتكي من سوء الخدمات !!!! فهم خائفين من أضرار البرج بالرغم من أنه علميًا تم حسمه وأنه لا توجد أضرار، وأخيرًا يوجد جهاز يباع على شبكات أو منصات التجارة الالكترونية لتقوية الخدمة ويمكن تركيبه في المنازل، فمن حقك كمواطن أن تحصل على خدمة مقابل ماتدفعه، وإن شاء الله سيكون هناك تحسن وتعمل الدولة على تحسين الخدمة ومن واجب شركة فودافون أن تعمل على حل مشاكل عملائها، منهم 11% من عملاء الفاتورة والباقي عملاء كارت المدفوع المسبق.

3. استراتيجية الدفاع الهجومي: متمثلة في ما ذكره الإعلامي مقدم قناة الحدث على برنامج "وطن رقمي" على صفحة قناة الحدث على الفيس بوك من أن شركة

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

فودافون تضخ استثمارات في تطوير الشبكة خلال هذا العام بقيمة حوالي 5 مليار جنيه، ووصل إجمالي استثمارات الشركة منذ 22 سنة حتى اليوم حوالي 65 مليار جنيه منها 13 مليار جنيه فقط في آخر 3 سنين بعد حصولها على ترخيص تشغيل تكنولوجيا خدمات الجيل الرابع للاتصالات والتي تغطي حوالي 98%، على حسب ما أعلنت الشركة في نوفمبر 2020، كما أكدت شركة فودافون العالمية أن فودافون في مصر حققت أرباح قبل الفوائد والضرائب بلغت 5.7 مليار جنيه في ستة أشهر فقط!! من السنة المالية 2020/2021، والتي تنتهي في سبتمبر الماضي، ولديها قاعدة عملاء كبيرة جدًا تتخطى الـ 40 مليون عميل.

4. **استراتيجية تشوية الخصم:** حيث ذكر مسؤولي الاتصال بالشركة انه من المحتمل أن تكون حملة ممنهجة للهجوم على شركة فودافون بالتزامن مع زيارة المدير التنفيذي لشركة فودافون العالمية لمصر ولقائه بالرئيس السيسي ورئيس مجلس الوزراء ومسؤولي قطاع الاتصالات، وذلك يتفق مع ما ذكرته صفحة "رغدة السعيد"<sup>62</sup> على تويتر نصها:

مقابلة الرئيس السيسي بالرئيس التنفيذي لمجموعة فودافون العالمية اليوم في إطار تعاون مشترك النهاردة والحملة اللي كانت تريند واتعمل هاشتاجات #انا\_مش\_قافل\_موبايلي\_انا\_فودافون و كمان نزل اطارات بنفس الحملة عالفيس بوك لصورة البروفایل الكام يوم اللي فاتوا.

5. **استراتيجية الاعتراف:** وهو ما أكده مسؤولو الاتصالات من خلال المقابلة بالاعتراف الضمني بوجود مشاكل في الخدمات مع العملاء، وقدمت الشركة معلومات تفصيلية عن سبب حدوث المشكلة من خلال مداخلة تليفونية لهنى سعد رئيس العلاقات الخارجية بشركة فودافون مصر مع الإعلامية لميس الحديدي في برنامج "كلمة أخيرة" على قناة ON عبر قناة اليوتيوب، أسباب شكوى العملاء قائلة "نحن نعلم أن هناك مشاكل في بناء الأبراج وتوسيع ترددات الشبكة حتى تستوعب الكم الهائل من العملاء الذي يتزايد عددهم بشكل ملحوظ، وهذا سيعمل على حل تفاوت الخدمة وأداء الشبكة الذي تشتكي منه العملاء، ونحن نعمل مع وزارة الاتصالات ومع الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات على إيجاد حلول سريعة لتحسين مستوى الخدمات وسيشعر به العملاء في أقرب وقت، وتساءلت الإعلامية هل سيكون هناك تعويض للعملاء عن انقطاع الخدمة لإعادة ثقة العملاء في الشركة؟ وكان رد نهى سعد بأننا نبذل قصارى جهدنا على الحصول على رضا العملاء." وهو ما يتفق مع ما ذكره: الموقع الإخباري "السلطة"<sup>63</sup> "أكدت مصادر بشركة فودافون مصر، أن أحد أهم أسباب سوء خدمات الاتصالات هو صعوبة الحصول على التراخيص الخاصة بإنشاء أبراج لتقوية شبكات المحمول، مشيراً إلى أن ذلك يستغرق فترة زمنية تصل إلى 12 شهراً، تابعت المصادر، أن شراء

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

الترددات لن يحل مشكلة سوء الخدمات منفردا، وإنما يجب أن يكون لدى المواطنين الوعي الكامل بأهمية إنشاء أبراج لتقوية الشبكة." أما في المرحلة الأخيرة مع تطور القضية للمرحلة الحالية استخدمت الشركة:

6. استراتيجية الأفعال التصحيحية: حيث قامت الشركة بمجموعة من الإجراءات منها:

- تحسين الخدمة المقدمة على مستوى الانترنت وخدمات الاتصالات المحمولة.
- قياس آراء الجمهور بشكل مستمر ومراقبة مستوى جودة الخدمة.
- سرعة إسناد إدارة الموقف لفريق السوشيال ميديا للتواصل مع العملاء والرد على الشكاوى عبر صفحات التواصل الاجتماعي.
- تكليف فريق خدمة العملاء للإجابة على جميع استفسارات العملاء.
- مداخلات لمسؤولي العلاقات العامة مع برامج تلفزيونية بالقنوات الفضائية لتوضيح سبب الأزمة وتقديم حلول لها.
- نشر تصريحات لوسائل الإعلام التقليدية ومواقع الصحف الالكترونية لتفسير سبب الأزمة وأن الشركة في صدد حلها في أسرع وقت.

ومما سبق يتضح أن الاستراتيجيات الاتصالية التي تم استخدامها للتعامل مع القضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي وفقاً لمراحل تطور القضية، وهذا يؤكد أنهم يطورون من أسلوب استراتيجياتهم بما يتناسب مع طبيعة الموقف وهذا يتفق مع ما ذكره العملاء في نتائج الدراسة الميدانية بأن أغلب المبحوثين يوافقون على الأسلوب المتميز التي تعاملت به الشركة مع الموقف وسُرعان قدرتها على السيطرة وعدم تفاقم القضية وتطورها لتشكّل أزمة، ويتفق أيضاً مع تصريحات مسؤولي الاتصالات بالشركة بأنها تدخلت مباشرة عند رصد مؤشرات مجموعة من العملاء لدعوة المقاطعة في المرحلة المحتملة والشبكة ويتفق أيضاً مع إجابات عملاء فودافون في الاستبيان بالتدخل الفوري من جانب الشركة حيث احتلت المرتبة الأولى نسبة المبحوثين إلى 46.7%.

#### ملخص نتائج الدراسة:

واجهت شركة فودافون مصر في الفترة الأخيرة موقف عرقلته بأنه جدل محدود بين عملاء الشركة نظراً لسوء بعض الخدمات المقدمة من الشركة ناتج عن زيادة عدد العملاء عن الترددات المخصصة للشركة وبناءً عليه تسعى الشركة لبناء أبراج جديدة لتلافي ضعف الشبكة وبطء خدمة الانترنت وتناولته على أنه قضية إعلامية أثّرت عبر منصات التواصل الاجتماعي بين عدد محدود من عملائها والذي ذكره جهاز

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

حماية المستهلك بأنه (51) ألف شكوى، وهذا لا يتجاوز (0.1275) من حجم عملائها الذي تعدى الـ (40) مليون مشترك، وبالرغم من تصاعد هشتاج العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي "أنا مش قافل موبايلي أنا فودافون" إلا أن أوصى الباحثين عينة الاستبيان بالتعامل مع الشركة، وأن الدعوة لم تستمر أكثر من شهر على حد قول مسؤولي الاتصالات أثناء المقابلة المتعمقة، وكان ذلك نتيجة رصد الشركة لبعض شكاوى العملاء من الخدمات المقدمة قبل انطلاق الهشتاج، مما جعل الشركة تتدخل فوراً عند انتشاره، وقد استخدمت الشركة الوسائل الإعلامية خاصة الوسائل التفاعلية عبر منصات التواصل الاجتماعي بشكا متميز في إدارة هذه القضية جاء في مقدمتها الفيسبوك، تويتر، مواقع الصحف الإلكترونية، قناة يوتيوب، ثم الوسائل التقليدية كالتلفزيون والصحف والمجلات وإعلانات الطرق كما استخدمت عبر هذه الشبكات العديد من الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية حسب مراحل تطور القضية، وحسب الفئات الجماهيرية التي تتعامل معها لإدارة الموقف.

#### التوصيات:

1. اهتمام الشركات بتفعيل صفحاتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وألا تقتصر صفحة الشركة على الفيسبوك بالرد على شكاوى وتساولات العملاء، والإعلانات، والعروض الترويجية، بينما يجب أن تشمل على تعريف جمهورها بجهود الشركة في مجال الخدمة المجتمعية، الذي ركزت عليه في موقعها الإلكتروني وهو مشاركتها في الأعمال المستدامة، والمساهمات الاقتصادية، والمشاركة المجتمعية، والمساهمات في الوعي البيئي، مما له دور من تعزيز سمعتها ومواجهة بعض القضايا والأزمات المحتملة التي قد تتعرض لها في علاقتها مع بعض جماعات المصالح وفي مقدمتهم العملاء.
2. حرص كافة الشركات وخاصة العاملة في مجال الاتصالات على الرصد البيئي والمؤشرات التي تصدر باحتمال وقوع قضايا أو أزمات محتملة بين الشركة وعملائها، والتنوع في مصادر الحصول على المعلومات وألا يقتصر على مصدر واحد أو مصدرين إنما مصادر متعددة والاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية.
3. تطوير أسلوب الرصد البيئي ليشمل الاعتماد على إعداد البحوث لما به من معلومات دقيقة وتفصيلية تتعلق باحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها بشكل أفضل.
4. تركيز الشركات في مجال الاتصالات على تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها سواء كان على المستوى المحلي أو العالمي، ومن ثم تحسين الصورة الذهنية لهذه الشركات.

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

---

5. العمل على حل مشكلات العملاء بصورة أسرع وأفضل، وذلك حتى لا يتحول العميل عن التعامل مع الشركة للشركات المنافسة.
  6. ضرورة توظيف وسائل الإعلام لمساندة الشركات التي تضخ استثمارات هائلة داخل مصر بما يحسن من سمعتها لدى المستثمرين الأجانب، ويحقق الأمن القومي الاقتصادي للدولة.
  7. اهتمام الباحثين بالمزيد من الدراسات والبحوث لإدارة القضايا والأزمات في قطاع الاتصالات، فهو مجال يهتم به قاعدة كبيرة من الجمهور في جميع أنحاء العالم.
- 
-



المراجع:

- [ 1 ] W. T.Coombs, the internet a potential Equalizes: New leverage for confronting social irresponsibility, Public Relation Review, v.24, n.3, 1998.
- [2] D. Witmer, Spinning the Web: A Handbook for Public Relations on the internet, (New York: Longman, 2000).
- [ 3 ] D. Middleburg, Winning PR in the Wired World: powerful communications strategies for the noisy Digital space, (New York: MCG raw hill, 2001).
- [4] C. Ryan, Prime Time Activism: media strategies for grassroots organizing, (Boston: south end press, 2001).
- [5] J.B. Manheim, The Death of a Thousand Cuts: corporate campaigns and the attack on the corporation, (Mahwah, NJ: Lawrance Erlbaum associates, 2001).
- [6] F. H. Cervone, Avoiding failure by using a formal problem diagnosis process, OCLC System and Services: International Digital Library Perspectives, V. 22, n.1, 2006.
- [ 7 ] T.J. Rowley, Moving beyond Dyadic Ties: A Network theory of Stakeholders influence, Academy of Management Review, v. 22, n. 4, 2001.
- [8] M. lewis, Organizational conflict management systems for employment disputes, from Resource Book for Managing Employment Disputes, by CPR institute for dispute resolution, 2005.
- [9] Anina – M. langton, The role of information management in environmental scanning and competitive intelligence, A Dissertation presented to the university of Johannesburg, 2005.
- [10] K. S. Albright, Environmental scanning: radar for success, Information Management Journal, v. 38 May / Jun 2004.
- [11] W. R. King, D. L. Cleland, Strategic issues management, Strategic planning and management handbook, New York: van No strand Reinhold, 1997.
- R.K. Mitchell, B.R. gle and D.J. wood, Toward theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, Academy of Management Review, v.22, 1997.
- R.P Ewing, Issues management: managing trend: trough the issues life cycle, in G.E. Cay wood, The Handbook of strategic public Relations and integrated communication, New York: MCG raw – Hill, 2003.
- [12] B. E. Hainsworth, The distribution of advantages and disadvantages, Public Relations Review, n.1, Spring 1990

- [ 13 ] A. Thiessen, & D. Ingenhoff, Safeguarding Reputation Through Strategic, Integrated and Situational Crisis Communication Management: Development of The Integrative Model of Crisis Communication, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16, Issue. 1, 2011.
- [ 14 ] I. U. Canny, "An Application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 CrisisCommunication", Faculty of Media and Communication Management, University for Applied Sciences, Berlin, 2015.
- [ 15 ] C. Reddicka, A. Chatfield & U. brajawidagda, Open Government Process and Government Transparency In Crisis Communication: The Case Of Airasia QZ8501 Crash, Department Of Public Administration, IOS Press Information Polity, Vol. 21, 2017.
- [ 16 ] منى مجدى عبدالمقصود، تقييم أداء الإعلام المصري خلال الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة على البرامج التلفزيونية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الاعلام، جامعة الاهرام الكندية ع9، 2015.
- [ 17 ] الزهرة بوجفوف، المعالجة الإعلامية لقضايا الحراك السياسي العربي في الفضائيات الإخبارية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2، ع44، ديسمبر 2015.
- [ 18 ] سماح محمد المحمدي، أطر معالجة الصحف الأسبوعية للأزمات المجتمعية، المجلة العلمية لبحوث الصحافة، ع 8، 2016.
- [ 19 ] علا عبد القوي عامر، معالجة قنوات اليوتيوب للقضايا والأزمات الاقتصادية في مصر: دراسة تحليلية للمحتوى الرقمي، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، مركز بحوث الرأي العام، مج17، ع2، 2018.
- [ 20 ] فاطمة أبو الحسن، المعالجة الإخبارية لقضية الهجرة غير الشرعية في وسائل الإعلام التقليدية "دراسة حالة لغرق مركب رشيد"، 2020.
- [https://www.researchgate.net/publication/344729528\\_almaljt\\_alakhbaryt\\_lq\\_dyt\\_alhjr\\_t\\_ghyr\\_alshryt\\_fy\\_wsayl\\_alalam\\_altqlydyt\\_drast\\_halt\\_lghrq\\_mrk\\_b\\_rshyd](https://www.researchgate.net/publication/344729528_almaljt_alakhbaryt_lq_dyt_alhjr_t_ghyr_alshryt_fy_wsayl_alalam_altqlydyt_drast_halt_lghrq_mrk_b_rshyd)
- [ 21 ] ليلى علي جمعة، المعالجة الإعلامية لأزمة كركوك في الفضائيات العراقية، رسالة ماجستير، قسم الصحافة الإذاعية والتلفزيونية، كلية الاعلام، جامعة بغداد، 2020.
- [ 22 ] ربهام مرزوق إبراهيم عبد الدايم، معالجة البرامج الحوارية بالفضائيات المصرية الحكومية والخاصة لأزمة فيروس كورونا (كوفيد19)، دراسة تحليلية، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الاعلام، جامعة الأزهر، ع54، مج4، 2020.
- [ 23 ] سلام محمد أمين، صالح بن نوار، المعالجة الإعلامية للقضايا السياسية الراهنة في مواقع الفضائيات الإخبارية: دراسة تحليلية مقارنة لقضية جمال الخاشقجي في موقعي الجزيرة والعربية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر، م13، ع1، 2021.
- [ 24 ] هيثم محمد يوسف، الخطاب الاتصالي للمؤسسات السيادية والمعارضة أثناء الأزمة المصرية: دراسة تحليلية مقارنة لبيانات المتحدث الرسمي في الفترة من نوفمبر 2011 م إلى إبريل 2013، المجلة العربية للاعلام والاتصال، كلية الاعلام، جامعة الأهرام الكندية، ع11، 2014.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

- [25] مي محمود عبد اللطيف، كفاءة الإستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة في تكوين مدرجات الجمهور حول سمعة المنظمة: دراسة حالة، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ع16، 2017.
- [26] سلوى سليمان الجندي، الأنشطة الاتصالية لشركة مصر للطيران لإدارة أزمة الطائرة دراسة تحليلية: باريس من القادمة 804MS، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2017.
- [27] نها نبيل الإسودوي، دور المتحدث الرسمي في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية على عينة من البرامج الحوارية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، عدد خاص، 2018.
- [28] حسن نيازي الصيفي، استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الانترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737: دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية 2019، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية، المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت، الجزائر، مج 4، ع1، 2020.
- [29] شيماء السيد سالم، دينا الخطاط، استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي: دراسة حالة على شركتي "سامسونج وأبل"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج39، ع3، 2019.
- [30] W.T. Coombs, Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan Ltd, Vol 10, No. 3, 2007.
- [31] عبد السلام يونس رحيل، تأثير الثقافة التنظيمية على الوعي بمخاطر الأزمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة المنارة، تونس، 2010.
- [32] نايف فهد مغاطي، إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مج 42، 2014.
- [33] N. J. Lubega, Crisis Communication and Its Role in Reputation Management in Organizations: a case study of Roko Construction Company, A proposal Submitted in Partial Fulfilment of the requirements for the A Bachelors Degree, Cavendish University, Uganda, 2014.
- [34] بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2014.
- [35] عبد السلام يونس رحيل، دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات-دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بالمصارف الليبية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، ع 6، 2019.
- [36] شيماء السيد سالم، دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، ع56، 2016.
- [37] داليا محمد عبدالله، تأثير الاتصالات السلبية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء أزمة المنتج على سلوك الجمهور المصري نحو مقاطعة شراؤه: دراسة حالة على شركة القاهرة للصناعات الغذائية (هاينز مصر)، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع61، 2017.

**المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين**  
**(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)**

- [38] داليا محمد عبد الله، استخدام المنظمات العاملة في مصر لوسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمة واتجاهاتهم نحوها: دراسة مسحية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع9، 2017.
- [39] يحيى بن لعربي، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج عملية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ع20، 2018.
- [40] C. Apoorva, Social Media Use During Crisis Events: A Mixed-Method Analysis of Information Sources and Their Trustworthiness, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree, UTAH STATE UNIVERSITY, Logan, 2019.
- [41] آلاء بكر علي الشيخ، دور تويتر أثناء الأزمات وتأثيره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أزمة حريق محطة القطار أنموذجاً، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، ع53، ج2، 2020.
- [42] أمة الخالق محمد حسين الأشموري، دور شبكات التواصل الاجتماعي في إمداد الجمهور بالمعلومات أوقات الأزمات، رسالة ماجستير، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، ع55، ج5، 2020.
- [43] H.-Mirza, V. & M.-Warin, N., Crisis Communication Strategies and Reputation Risk in the online Social Media Environment, International Journal of Business and Social Science, Vol.6, No.5, 2015.
- [44] S.R. Veil, T.L. Sellnow & E. L. Petrun, Hoaxes and the Paradoxical Challenges of Restoring Legitimacy Dominos: Response to its YouTube Crisis, Management Communication Quarterly, Vol.26, No.2, 2012.
- [45] W.T. Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 4th. Ed., London: Sage Publications Inc, 2015
- [46] B. Liu, Y. Jin, R. L. Briones, B. Kuch, Managing Turbulence in the Blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross, Journal of Public Relations Research, Vol.24, No.4.
- [47] ريم أحمد عادل طه، تشخيص الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة القضايا (دراسة مقارنة على عينة من شركات قطاع الأعمال العام والشركات الاستثمارية العاملة في مصر)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2009.
- [48] ريم أحمد عادل طه، مرجع سابق، ص205.
- [49] ريم أحمد عادل، مرجع سابق، ص207.
- [50] مقابلة متعمقة مع مسؤولي العلاقات العامة، ومسؤول الاتصالات بشركة فودافون مصر (فرع الإسكندرية)، بتاريخ 26 فبراير 2021، الساعة الواحدة بعد الظهر واستمرت المقابلة لمدة 45 دقيقة.

[51] Mohamed Omran، القاهرة 24، 20 ديسمبر 2020،

<https://www.facebook.com/groups/737270770251704>

[52] القاهرة 24، 20 ديسمبر 2020،

<https://www.facebook.com/Cairo24news/posts/968719603659838>

المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين  
(الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة)

- [53] معا ضد فودافون، 8 ديسمبر 2020،  
<https://www.facebook.com/novodafone>
- [54] الطريق، مواقع التواصل تشتعل ضد فودافون وتعطل الشبكة 17 ديسمبر 2020، الساعة 1.51م.  
<https://www.altreeq.com/195760>
- [55] [لميس الحديدي، قناة ON، برنامج كلمة أخيرة، 21 ديسمبر، 2020،  
[https://www.youtube.com/watch?v=S0HUHxrXL\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=S0HUHxrXL_A)
- [56] حسن عثمان، قناة الحدث، برنامج وطن رقمي، 19 ديسمبر 2020،  
[https://m.facebook.com/watch/?v=2877579482485878&\\_rdr](https://m.facebook.com/watch/?v=2877579482485878&_rdr)
- [57] الأحرار، غضب عملاء فودافون كاش في مصر من سوء الخدمة ودعوات للمقاطعة، 17 ديسمبر 2020.  
<http://elahrarpress.com/2020/12/17/%D8%BA%D8%B6%D8%A8%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1%D9%81%D9%88%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%88%D9%86-%D9%83%D8%A7%D8%B4-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%B5%D8%B1-%D9%85%D9%86-%D8%B3%D9%88%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF>
- [58] خالد ميمون، "أنا مش قافل التليفون أنا فودافون" ما السبب وراء سوء خدمة فودافون مصر، 23 ديسمبر 2020، الجزائر.  
<https://now.eljazeera.com/2020/12/23/%D8%A3%D9%86%D8%A7-%D9%85%D8%B4%D9%82%D8%A7%D9%81%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%84%D9%8A%D9%81%D9%88%D9%86-%D8%A3%D9%86%D8%A7-%D9%81%D9%88%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%88%D9%86-%D9%85%D8%A7>
- [59] موقع نبض، حالة غضب بسبب سوء خدمة فودافون ... والشركة: «صعوبة بناء الأبراج السبب»، 18 ديسمبر 2020.  
<https://nabd.cc/t/81382939?fbclid=IwAR2fJEMGoXAf1IKMVWox0lu9dqfYluUFH5419TMz0teuvOwBzmHGVolxdpU>
- [60] تويته على موقع فودافون مصر، 16 سبتمبر 2020، الساعة: 5.30م  
<https://twitter.com/VodafoneEgypt/status/1306254476383342592>
- [61] تويته على موقع فودافون مصر، 24 فبراير 2021، الساعة: 4.05م.  
<https://twitter.com/VodafoneEgypt/status/1364577305113358341>
- [62] رغبة السعيد، مقابلة الرئيس السيسي بالرئيس التنفيذي لمجموعة، فودافون العالمية اليوم، 20/ديسمبر/ 2020، الساعة 5.41م.  
<https://twitter.com/RaghdahElSaeed/status/1340683707418628102>
- [63] محمد عبد الغني، موقع السلطة، الأبراج السبب. فودافون تزد على شكوى المواطنين بشأن سوء الخدمات، 18 ديسمبر 2020، الساعة 9.25ص.