

# مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ.د / سلامة داود - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د / رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد كلية الإعلام.

نائب رئيس التحرير: أ.م.د / سامح عبدالغني - وكيل كلية الإعلام للدراسات العليا والبحوث.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د / محمود عبدالعاطي - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د / فهد العسكر - أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المملكة العربية السعودية)

أ.د / عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د / جلال الدين الشيخ زيادة - أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: أ.د / عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

د / إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د / مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د / أحمد عبده - مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د / محمد كامل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير التحرير:

أ / عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ / جمال أبو جبل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

التدقيق اللغوي:

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

المراسلات:

(عدد خاص) العدد الثامن والستون - الجزء الثاني - ربيع الأول ١٤٤٥هـ - أكتوبر ٢٠٢٣ م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٦٨٢ - ٢٩٢ x

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٩٢٩٧ - ١١١٠

## قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:

- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
- لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
- يجب ألا يزيد عنوان البحث (الرئيسي والفرعي) عن ٢٠ كلمة.
- يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
- لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
- تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
- ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

## الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق  
بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)  
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)  
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي العبدالله (لبنان)  
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)  
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ رزق سعد (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة - جامعة مصر الدولية.

## محتويات العدد

- ٧٦٩ دور وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة الأزمات الدولية  
أ.د/ محمد سعد أبو عامود
- ٨٠٣ آليات تفعيل المؤسسات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي في  
مواجهة وإدارة الأزمات «دراسة كيفية» د/ أحمد محمد عبدالله
- ٨٥٥ دور وسائل الإعلام في توعية الجمهور المصري بأورام الفم- دراسة  
ميدانية د/ محمود عاطف شهاب الدين
- ٨٩٩ التماس الجمهور المصري للمعلومات حول جذري القروذ عبر مواقع  
الصحف الإلكترونية وعلاقته بمستوى الوعي الصحي لديه- دراسة  
ميدانية د/ نداء صابر محمود
- ٩٤٩ دور السنة النبوية في إدارة الأزمات «دراسة معاصرة» د/ منى صلاح محمد
- ١٠١٣ الأطر الإخبارية لتغطية قمة الأمم المتحدة للمناخ «COP27» في برامج  
التوك شو وتأثيرها على إدراك الشباب لأبعاد قضية التغير المناخي  
د/ خالد جمال عبده
- ١٠٨٣ التماس الجمهور المصري للمعلومات أثناء وقوع الكوارث الطبيعية  
وعلاقته بالرضا عن أداء وسائل الإعلام التقليدية والرقمية  
د/ جيهان عبد الحميد عبد العزيز
- ١١٦٩ الخطاب الصحفي لقضايا الأمن الغذائي المصري- دراسة تحليلية  
لصحيفتي الأهرام والوطن في الفترة من ٢٠٢٢/٢/١ حتى ٢٠٢٣/٢/٢٨  
د/ أحمد عبد المجيد عبد العزيز

■ أطر معالجة الصفحات الإلكترونية الرسمية المصرية لتداعيات  
الأزمات العالمية على الأوضاع الاقتصادية «ارتفاع الأسعار- نقص  
الغذاء عالميًا» «دراسة تحليلية» د/ إيمان عبد المنعم خطاب  
١٢٤٧

---

■ توظيف تقنية الواقع المعزز في تناول المضمون الخبري للتغيرات المناخية  
في القنوات الفضائية «دراسة تحليلية»  
١٣٣١ د/ أسماء عبد الراضي السمان

---

■ الإعلام الرقمي والتوعية بالأزمات البيئية- دراسة ميدانية  
١٣٨٧ لمياء عرابي محمد أحمد

---

■ The Role of Media Discourse in International Economic Crisis  
Management "Germany as a case study": A case study  
of Olaf Scholz, Germany' s chancellor speech discourse  
analysis during Germany energy crisis 2022  
١٤١٩ Nouran Hossameldin Aboubakr Badr Hassan

---

آليات تفعيل المؤسسات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي  
في مواجهة وإدارة الأزمات «دراسة كيفية»

- **Mechanisms for Government Institutions  
to Employing Social Media in Managing Crises**

د/ أحمد محمد عبد الله

مدرس العلاقات العامة بكلية الإعلام بجامعة الأزهر

Email: [ahmedabdallaabojana@gmail.com](mailto:ahmedabdallaabojana@gmail.com)

## ملخص الدراسة

بالرغم من امتلاك غالبية المؤسسات صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي؛ إلا أن كيفية تفعيلها وتوظيفها لهذه الصفحات في إدارة اتصال الأزمات التي تتعرض لها يتسم في غالب الأمر بالقصور وفقدان الأسلوب العلمي في عملية إدارة الأزمة اتصاليًا؛ وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في مناقشة الآليات والطرق التي تتبعها المؤسسات الحكومية من أجل تفعيل الخدمات التي توفرها شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة اتصال الأزمات التي تتعرض لها.

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الكيفي، والذي من ضمن أهدافه التعرف على وجهات النظر المختلفة حول موضوع محدد أو ظاهرة معينة؛ مما يزيد من التعمق في الدراسة، وقد استخدم الباحث أداة المقابلة كإحدى أهم أدوات جمع المعلومات في المنهج الكيفي، وقد عمد الباحث إلى اختيار هذه الأداة لأن الدراسة تهدف إلى معرفة كيف تختلف الآراء الحالية لتخصصي الاتصال المؤسسي عن البحث الحالي والنظريات الأساسية للتواصل أثناء الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: ضرورة أن تركز المؤسسات على التواصل مع الجمهور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، ليس هذا فحسب، ولكن عليها التركيز على المنصة التي يتواجد عليها أكبر قدر من الجمهور، من أجل أن تصل الرسالة واضحة وتكون تلك الوسائل فعالة لكلا الطرفين، وإلا فلن يتمكنوا من الوصول إلى جمهورهم عبر قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة، لأنه لن يكون لديهم أي متابعين، أو لديهم عدد متابعين محدود.

الكلمات المفتاحية: وسائل التواصل الاجتماعي، المؤسسات الحكومية، إدارة الأزمات.

## Abstract

The problem of the study crystallizes in discussing the mechanisms and methods used by government institutions to activate the services provided by social media in managing the communication of crises that they are exposed to.

This study used the qualitative approach, which aims to identify different points of view on a specific topic or phenomenon, which increases the depth of the study. The researcher used the in-depth interview as one of the most important tools for collecting information in the qualitative approach. The researcher chose this tool because the study aims to find out how the current opinions of corporate communication professionals differ from the current research and basic theories of crisis communication through social media.

The study concluded many results, the most important of which is: the need for institutions to focus on communicating with the public through social media, not only that, but they must focus on the platform on which the largest number of the audience resides, in order for the message to be clear and these means to be effective. For both parties, otherwise they will not be able to reach their audience through social media platforms, because they will not have any followers, or they will have a limited number of followers.

Keywords: social media, government institutions, crisis management.

## مقدمة:

تعد الأزمة بمثابة لحظة مفصلية في حياة المؤسسات؛ إذ إنها تعبر عن خلل يصيب المؤسسة يستدعي معه إعادة النظر في أدائها، ويمكن تمييز المؤسسات في مقاربتها للأزمات من خلال متغيري التحدي والاستجابة، ذلك أنه بقدر ما تظهر المؤسسات قدرتها على الاستجابة بفاعلية للتحديات التي تطرحها الأزمات بقدر ما تكون قدرتها على تجاوزها، وهذه الجدلية بين متغيري التحدي والاستجابة هي بمثابة المعيار الذي يمكن من خلاله قياس مدى اندماج المؤسسة في محيطها؛ ذلك أن المحيط متغير باستمرار، ولا يمكن مسايرة هذا التغير إلا من طرف المؤسسات التي تتفاعل معه وتستجيب لتحدياته، وليست الأزمة إلا مظهرًا من مظاهر هذه التحديات.

لقد أصبحت وسائل الإعلام الجديدة من أهم أدوات إدارة الأزمات في عالمنا المعاصر، وليس يخفى على أحد أن مسؤولية الإعلام في مواجهة الأزمات باتت تشكل أولوية متقدمة في دائرة اهتمامات الجهات والمؤسسات المعنية، خاصة في وقتنا الراهن الذي لا يقتصر فيه تأثير الأزمات على دولة أو منطقة بعينها، وإنما يشمل غالبية دول العالم كما هو الحال في الأزمات الصحية، والاقتصادية، والبيئية.

لقد أسهم الإعلام الرقمي في سرعة وانتشار وتدفق المعلومات بصورة يصعب على المؤسسات السيطرة عليها أو حجبها عن الجمهور كما كان في السابق؛ فقد كان اعتماد الجمهور ومعرفته بالمعلومات والبيانات خاضعة لما يتلقاه من أفكار واتجاهات عبر وسائل الإعلام الرسمية، هذا الأمر تغير وبصورة جذرية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، بحيث يمكن للجمهور المشاركة والاستجابة وتبادل الآراء، الأمر الذي من الممكن أن يترتب عليه تأثير مضاعف للأزمات.

ومن هذا المنطلق وفي ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي مصدراً لمعرفة الأخبار والمعلومات حول مختلف الأزمات التي تتعرض لها الدول، حيث يستطيع الجمهور من خلالها أن يتعرف على مختلف الأفكار والمعلومات المتعلقة بالقضايا والأزمات والأحداث الجارية، حيث توفر شبكات التواصل الاجتماعي القدرة على الاتصال في وقت الأزمات بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، كما أنها توفر للجمهور الفرصة في المشاركة والإسهام والتفاعل في وقت الأزمة بآرائه، وخبراته، وأفكاره، ومعلوماته، ومن ثم يمكن أن يتشكل في هذا السياق حواراً مجتمعياً حول الأزمة بمكوناتها ومجرياتها ومنهج إدارتها وسبل مواجهتها، كما أن المؤسسات تسعى إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الحفاظ على سمعتها؛ من خلال إبراز دورها في إدارة الأزمة وتجاوزها باستخدام هذه الوسائل الاتصالية الحديثة.

من هنا جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على الآليات والطرق التي تتبعها المؤسسات الحكومية في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

#### أهمية الدراسة:

- 1- تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الحكومية على وسائل التواصل الاجتماعي في مواجهة وإدارة الأزمات التي تتعرض لها.
- 2- تعدد الأزمات التي تواجه الكثير من المؤسسات الحكومية؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع آليات للإفادة من كل الأدوات التي يمكن توظيفها في التعامل مع الأزمات، ومنها وسائل التواصل الاجتماعي.
- 3- تسهم نتائج الدراسة في توجيه المؤسسات الحكومية إلى إدارة أزماتها اتصالياً من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق الإفادة القصوى من مميزات هذه الشبكات.

#### الدراسات السابقة:

يساعد مسح الدراسات الإعلامية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الباحث في وضع تصور واضح للأطر النظرية والمنهجية وأهداف الدراسة، وفيما يلي استعراض للدراسات التي استطاع الباحث الحصول عليها، وذلك على النحو التالي:



**المحور الأول: الدراسات التي تناولت توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات:**  
 ففي ضوء التعرف على استراتيجيات الاتصال الرقمي في إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية، جاءت دراسة كلٌّ من "نبيل حاجي، فضيلة حامد" (2022) <sup>(1)</sup>، والتي هدفت إلى التعرف على الأثر الذي يحدثه الاتصال الرقمي في تسيير الأزمات في مؤسسة سوميفوس بولاية تبسة الجزائرية، بالإضافة إلى معرفة الوسائل المعتمدة في الاتصال الرقمي في المؤسسة ومدى فاعليتها الوظيفية داخلياً وخارجياً وخاصة في فترة الأزمات، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 مفردة من العاملين في مؤسسة سوميفوس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن وسائل الاتصال الرقمي ساعدت المؤسسة في الحفاظ على سمعتها، فاستخدام المؤسسة للوسائل الاتصالية الرقمية يعزز من ثقة الجمهور بها، هذا إلى جانب تحسن صورة المؤسسة لديهم خاصة إذا شعروا بالانتماء لها في حالة حدوث أزمات، أيضاً أسهم الاتصال الرقمي بشكلٍ فعال في التنسيق بين المستويات والمصالح الإدارية في المؤسسة أثناء الأزمات، وهذا يدل على التعاون من أجل تسهيل وإنجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بالأمر.

وأظهرت دراسة "Xuefang Z. & Renqun H." (2021) <sup>(2)</sup>، والتي تناولت دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات العامة، حيث توفر خصائص النشر والتطبيق العالمي لوسائل التواصل الاجتماعي فرصاً جديدة لساحات وجهات متعددة مثل (الحكومة، والمؤسسات الاجتماعية، والجمهور) للمشاركة في إدارة الأزمات العامة خلال الوقاية والسيطرة على COVID-19 في الصين، حيث عملت وسائل التواصل الاجتماعي بشكلٍ جيد في إدارة الوباء، وتحلل هذه الدراسة بشكلٍ أساسي دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات من منظور التواصل بشأن المخاطر، وإعادة البناء الاجتماعي، والحوكمة التعاونية، وما إلى ذلك، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة هو: أهمية الدور الحيوي والفعال لوسائل التواصل الاجتماعي من خلال إمداد الحكومة بتوصيات من أجل تحسين توظيف وسائل التواصل الاجتماعي بصورة جيدة في إدارة الأزمات؛ الأمر الذي يترتب عليه تحسين الاستجابة العامة للأزمات.

وفي سياق متصل جاءت دراسة "هبة محمد العطار" (2021) (3)، والتي هدفت إلى التعرف على دور وسائل الإعلام الجديدة في زيادة وعي الجمهور المصري لمواجهة فيروس كورونا، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث هدفت إلى توصيف وتحليل الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام الاجتماعية في توعية الجمهور المصري لمواجهة الأزمات الصحية (أزمة فيروس كورونا)، في الفترة الزمنية من 8/25 حتى 9/30/2020، وذلك بعد انتهاء المرحلة الأولى من فيروس كورونا، كما استخدمت الدراسة أيضاً المسح بالعينة من خلال عينة من الجمهور المصري بلغت 200 مفردة تتراوح أعمارهم من 20-60 عاماً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية دالة بين درجة اعتماد الجمهور (الريف- الحضر) على وسائل الإعلام الجديدة ودورها في زيادة نشر الوعي الصحي بينهم، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمهور المصري (الذكور والإناث) في درجة اعتمادهم على وسائل الإعلام الجديدة لزيادة الوعي الصحي بفيروس كورونا لديهم.

وفي إطار مختلف جاءت دراسة "Lilian A." (2021) (4)، والتي تناولت دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، وعلى وجه التحديد، استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي للقوات المسلحة الغانية في إدارة أزماتها، واعتمدت الدراسة على نظرية التميز في العلاقات العامة، ونموذج التواصل في أزمات وسائل التواصل الاجتماعي، وتم استخدام منهج المسح لصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالقوات المسلحة في دولة غانا، كما تم إجراء المقابلات المتعمقة، لاستنباط وجهات نظر المشاركين، وبصفة خاصة الجيش، والقوات البحرية والجوية، والموظفين المدنيين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود مستوى عالٍ من التناقض فيما يتعلق بعدد السنوات أو الفترة التي استخدمت فيها القوات المسلحة الغانية وسائل التواصل الاجتماعي، وعليه فقد أوصت الدراسة- والتي أقرت بتأثير وسائل التواصل الاجتماعي- بضرورة تطوير استراتيجية فعالة لوسائل التواصل الاجتماعي لتكامل وسائل الإعلام التقليدية كأدوات اتصال في إدارة الأزمات.

بينما اهتمت دراسة "Anja S." (2021) <sup>(5)</sup> بإدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وقد أشارت الدراسة إلى أن قابلية نشر المعلومات وممارسات الاتصال السيئة هي بمثابة المحفز المثالي لأزمة وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا هو السبب في أنه من الأهمية بمكان أن تعرف المنظمات نوع الاتصال، الداخلي والخارجي، الذي تحتاج إلى تنفيذه؛ وذلك من أجل استكشاف آراء الجمهور حول التواصل في الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي، وعليه فقد عملت الدراسة على استطلاع عبر الإنترنت، شارك فيه 125 فرداً، عبّروا فيه عن رؤيتهم وتوقعاتهم لأنواع ونبرة رسائل وسائل التواصل الاجتماعي، التي يجب على مؤسسات وسائل التواصل الاجتماعي أن تتواصل بها في أوقات الأزمات، بحيث يمكن استخدام هذه النتائج كدليل إرشادي للتخطيط للاتصال أثناء الأزمات، مع الأخذ في الاعتبار أنها تدرس الرسائل التي يفضلها الجمهور، وأي وسيلة اتصال يفضلونها، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية العديد من النتائج، من أهمها: ضرورة أن توفر المؤسسة الدعم العاطفي عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات، هذا إلى جانب اختيار المؤسسة أكثر من منصة وسائط اجتماعية للتواصل المستمر والفعال في أوقات الأزمات، وذلك حتى تتمكن المنظمة من تكوين روابط وعلاقات قوية بينها وبين الجمهور.

في حين سعت دراسة (Umar A., Marzanah A., et al) (2020) <sup>(6)</sup> إلى مراجعة منهجية للأدبيات؛ من أجل التعرف على تطور النماذج النظرية في مجال التواصل مع أزمات التواصل الاجتماعي وإدارتها، حيث هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل علاقة التواصل بين الأزمات القائمة على وسائل التواصل الاجتماعي في سياق معلوماتية الأزمات، وتصنيفها والنماذج النظرية ذات الصلة للتواصل مع الأزمات، وقد تم الرجوع إلى عدد 207 مقالات للتقييم بناءً على الجودة والملاءمة والمساهمة، وقد أظهرت النتائج: أن نظرية التواصل في الأزمات الظرفية هي النظرية (SCCT) الأكثر انتشاراً، تليها نماذج التواصل الاجتماعي للأزمات (SMCC)، ونماذج الخرائط المتكاملة للأزمات (ICM)، في حين حددت الدراسة نماذج مثل نموذج STREMI، وإطار عمل إدارة أزمات وسائل التواصل الاجتماعي (SMSMF)، ونموذج التواصل التفاعلي في

الأزمات (ICCM) كنماذج ناشئة، وتظهر نتيجة البحث أيضاً أن تفاعل أصحاب المصلحة هو مجال غير مدروس، وبالتالي فهو بمثابة موضوعات مناسبة للبحث في المستقبل، في حين أنه تم تناول الموضوعات التي تتعلق بموثوقية المعلومات ومعالجتها لأغراض صنع القرار، والتطبيق الأوسع لمواقع التواصل الاجتماعي، وقضايا الخصوصية، وكيف يمكن للتفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي أن يحسن من بناء المجتمع وبناءه.

وفي إطار آخر يتعلق بشركات الاتصالات؛ فقد جاءت دراسة (Natasha M.) (2020) <sup>(7)</sup> والتي كان الغرض منها هو تحليل تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على شركات الاتصالات في زامبيا، باستخدام حالة شركة Vodafone Limited، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، ومعرفة ما إذا كانت وسائل التواصل الاجتماعي ضرورية في إدارة الأزمات، ودراسة دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، والتحقيق في كيفية استخدام شركات الاتصالات لمنصات التواصل الاجتماعي في إدارة أزماتها، وقد تم استخدام تصميم البحث الوصفي بشقيه الكمي والكيفي، حيث تم استخدام الاستبانات للحصول على بيانات كمية حول الموضوع بهدف الحصول على حقائق حول الوضع، كما تم إجراء مقابلات مع المسؤولين الرئيسيين حول وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على مزيد من المعلومات، كما تم استخدام تحليل صفحات وسائل التواصل الاجتماعي Facebook لتحديد نوع التفاعل الذي يجري بين Vodafone وعملائها، وقد توصلت الدراسة إلى أن: وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook، WhatsApp، You Tube لها تأثير كبير على تواصل المؤسسات المستمر مع العملاء والجمهور؛ لأنها جذبت ملايين المستخدمين، وقد قام العديد منهم بدمج هذه المواقع في ممارستهم اليومية.

بينما جاءت دراسة "Wei Cui" (2020) <sup>(8)</sup> والتي هدفت إلى فهم استراتيجيات اتصالات الأزمات للحكومة الصينية خلال أزمة H7N9، ولا يقتصر هذا البحث على دراسة الحكومة للأزمة، ولكن أيضاً رد فعل الجمهور على عملية الاتصال الرسمية، كما تعمل الدراسة على استكشاف السياق الثقافي وتطور الوسائط الرقمية كعوامل حاسمة وراء الاستراتيجيات المعتمدة، في هذا البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة، ويتضمن

تحليل المحتوى وتحليل الخطاب النقدي، وقد تم استخدام تحليل المحتوى لوصف الأنماط والاتجاهات في الاستراتيجيات المستخدمة خلال أزمة H7N9 كما هو موضح في مصادر وسائل الإعلام الحكومية، ويستخدم تحليل الخطاب النقدي للتحليل المتعمق لنصوص المؤتمرات الصحفية لتحديد العوامل الثقافية ذات الصلة باستراتيجيات الاتصال في الأزمة، فضلاً عن تحليل الخطاب النقدي لمنشورات Weibo العامة، وذلك لفحص كيفية استجابة الجمهور للاستراتيجيات التي اتخذتها الحكومات الصينية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: اعتماد الحكومة الصينية على استراتيجية الرقابة على وسائل الإعلام الرقمية، وبشكل عام، فإن هناك ثلاث طرق على الأقل لفرض رقابة على محتوى الإنترنت في وسائل الإعلام الصينية، الأول هو "Great Firewall of China"، والذي يحظر بعض المواقع خاصة تلك التابعة لشركات الإنترنت الأجنبية مثل الفيسبوك، ثانياً: عدم السماح باستخدام كلمات وعبارات معينة، ثالثاً: الرقابة اليدوية، والتي تشير إلى قيام شرطة الإنترنت بقرءة وإزالة المحتوى المحظور يدوياً، وذلك بحذف المنشورات التي تتعكس بصورة سلبية على الحكومة الصينية.

في حين هدفت دراسة كلٌّ من "عثمانى ياسمينه، حداج نشيدة" (2019) <sup>(9)</sup>، إلى الكشف عن أهمية ودور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وذلك من خلال التعرف على الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة السترات الصفراء من طرف صانعي القرار عبر موقع فيسبوك، وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى الصفحة الرسمية للرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون"، وذلك في الفترة الزمنية من شهر ديسمبر 2018 حتى شهر أبريل 2019، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غياب التواصل الفعلي بين أطراف الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فقد غلب الرصد والمراقبة على عملية التواصل، هذا بالإضافة إلى لجوء إدارة ماكرون في إطار سياسة الاحتواء إلى بعض الإجراءات التعويضية والتصحيحية التي تخمد غضب الجماهير، فإعلان ماكرون عن عدم الالتزام بالقرارات الجديدة كان الانتصار الأول لإدارة الأزمة.

وفي إطار توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، فقد جاءت دراسة "إيمان محمد زهرة، شيخة بنت حميد" (2018) (10)، والتي هدفت إلى بحث مدى توظيف شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، إنستجرام)، في إدارة اتصال الأزمات في قطاع النفط في سلطنة عمان، بالتطبيق على عينة من الأزمات التي تعرض لها قطاع النفط في السلطنة، من خلال تحليل منشورات حسابات وزارة التجارة والصناعة، ووزارة الطاقة والمعادن، ووزارة العمل؛ وذلك من أجل التعرف على مدى إفادة هذه الوزارات من المميزات التي تطرحها تلك الشبكات في تعزيز اتصالها مع الجمهور وخاصة وقت الأزمات، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي باستخدام أداة تحليل المضمون لمجموع (89) منشوراً، كما اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة غير المقننة مع القائمين على إدارة شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسات الثلاث، بواقع اثنين في كل وزارة، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن المؤسسات لم تستفد حتى الآن من ميزة التفاعلية التي توفرها هذه الشبكات، فهي لا تزال تستخدم الاتصال أحادي الاتجاه فيما يخص الأزمات المطروحة على هذه الشبكات، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة اتصال الأزمات التي تعرضت لها هذه المؤسسات، متشابهة على جميع الشبكات، ويتم التعامل معها على أنها شبكة واحدة.

بينما استطلعت دراسة "Mansoor K. & Nasser H." (2018) (11) دور وسائل التواصل الاجتماعي في التأهب للأزمات والاستجابة لها، وذلك من خلال اقتراح إطار عمل لتعزيز الاستخدامات التنظيمية لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، خاصة في الاستعداد والاستجابة للأزمات، وقد تطرقت هذه الدراسة لمناقشة أربع طرق رئيسة يمكن من خلالها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الاستعداد للأزمات والاستجابة لها؛ وذلك من خلال (نشر المعلومات، التخطيط والتدريب، حل المشكلات واتخاذ القرار، جمع المعلومات)، هذا إلى جانب استخدام إطار العمل لإنشاء أدوات وسائل التواصل الاجتماعي، وصياغة عمليات التنفيذ على تلك الوسائل، مع التوضيح أن يشمل مستخدمو وسائل التواصل الاجتماعي في إطار المجتمعات والمنظمات الحكومية والأفراد والفنوات الإعلامية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه يمكن

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإشراك المجتمع في إدارة الأزمات من خلال استخدام مزيج متكامل من وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

بينما جاءت دراسة " **Ludovico B., Fabio F., & Francesca** " (2017)<sup>(12)</sup> من أجل التحقيق في النموذج التنظيمي للشركات التي تدير تواجهها على وسائل التواصل الاجتماعي بنجاح، ولذا فإن الهدف من هذه الدراسة هو العمل على توفير منظور شبكي يسهم الشركات على إدارة الأزمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وقد استخدم الباحثون المنهج الاستكشافي، وذلك من خلال القيام بعمل خمس مقابلات متعمقة مع المسؤولين الرئيسيين (الداخليين والخارجيين للشركة) والمعينين بمهمة إدارة أزمات وسائل والمرتبطة بعلاقة العميل/ المورد، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أنه يجب على الكثير من الشركات والوكالات الرقمية الاستشارية الاهتمام بمجموعة من القضايا والمواضيع المتعلقة بكيفية توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، حيث إن هناك الكثير من العناصر التي لم تتم دراستها جيداً والمتعلقة بكيفية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، ترتب على ذلك توافر العديد من وجهات النظر المختلفة "مثل كيف تتفاعل الشركات والموردون في مواجهة التحديات عبر الإنترنت، وكيف يمكن أن يكون نهج واستخدام الشبكة مفيداً لإدارة أزمات وسائل التواصل الاجتماعي؟".

وسعت دراسة " **Sonja V.** " (2017)<sup>(13)</sup> إلى تقديم رؤى للمنظمات حول كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في اتصالاتهم في الأزمات، وقد تم تحديد 11 شركة فنلندية تعاني من حالات أزمات خلال عام 2016، وتم استرداد البيانات من منصات فيسبوك، وتويتر، وإنستجرام، من خلال تحليل الخطاب النقدي، بالإضافة إلى إجراء عدد من المقابلات مع المسؤولين عن تلك المنظمات، للتعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات التي تم تنفيذها، وكيف تلقى الجمهور هذه المحاولات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: ففي الجانب التحليلي، فقد كشفت النتائج أن المنظمات لا تزال تستخدم في الغالب اتصالاً أحادي الاتجاه في هذه المنصات، على الرغم من أن لديهم فرصة ممتازة لإجراء مناقشة حقيقية في تلك المنصات، وفيما يتعلق باستجابات

المقابلات، فقد توصلت النتائج إلى قيام المسؤولين على تقديم المعلومات العلمية حول كيفية تنفيذ اتصالات الأزمات في منصات التواصل الاجتماعي ذات الصلة للحفاظ على أفضل صورة للمنظمات، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات للإدارة حول كيفية المضي قدماً في تثقيف أنفسهم حول إمكانيات وتهديدات وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل أثناء الأزمات.

**المحور الثاني: دراسات تناولت استخدام العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات:**

ففي ضوء فعالية العلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات فقد جاءت دراسة " **Kamaldin A.** (2022) <sup>(14)</sup> والتي أظهرت كيف يمكن أن تؤثر وسائل التواصل الاجتماعي على طبقات عامة متعددة أثناء الأزمة وبعدها، إلى جانب اعتبارها إحدى أهم الأدوات المهمة لممارسي العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وعليه؛ فقد عملت هذه الدراسة على استكشاف ومدى إمكانية إفادة إدارة اتصالات الأزمات الفعالة من استخدام أنظمة الشبكات الاجتماعية **Social Networking Systems (SNS)** من خلال الاعتماد على الأدبيات الموجودة كطريقة مستخدمة من أجل التعرف على استراتيجية العلاقات العامة والإدارة الفعالة للأزمات، وتشير النتائج في هذه الدراسة من خلال الدراسات التي تمت مراجعتها إلى أن: الأزمات يمكن منعها جزئياً إن لم يكن بالكامل، من خلال خطة اتصال مناسبة للأزمات، وأن وجود خطة اتصال للأزمات قد لا يكفي في إيجاد الحلول، إلا إذا توافر التعامل الجيد معها من خلال مديري العلاقات العامة المحترفين، الذين يعرفون كيفية التواصل وفهم استخدام وسائل الإعلام التقليدية والجديدة مع الدور المؤثر للتواصل المتماثل.

أما فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارة الأزمات عبر الإنترنت، جاءت دراسة " **حسن نيازي الصيفي** " (2021) <sup>(15)</sup>، والتي هدفت إلى رصد وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بيونج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الإثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة، وذلك باستخدام



منهج دراسة الحالة، وتحليل موقع الشركة الإلكتروني ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي خلال الفترة من 10 مارس (بداية الأزمة) وحتى نهاية يونيو 2019، وقد أظهرت نتائج الدراسة: ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث افتقدت بيونج لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية، وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة، مما جعلها تبدو سلبية، وأضر بمصداقيتها.

وفي إطار عمل إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات عبر الاتصال الرقمي؛ فقد اهتمت دراسة "Zora R., Kolic S. et al" (2021) <sup>(16)</sup>، بأنه عند التعامل مع الأزمة، فإنه يجب على جميع المؤسسات أن تتفاعل وتحل المشكلة بشكل عاجل، ولكن التحدي الخاص هو التواصل مع الجماهير الرئيسية، وخاصة تلك الجماهير التي تضررت، وبالتالي فإنه أصبح من الضروري على ممارسي العلاقات العامة أن يكون لديهم القدرة على التواصل السريع والثنائي الاتجاه، ولعل هذا هو السبب في أن المنصات الرقمية باتت أمراً لا غنى عنه في الاتصال بالأزمات؛ لأنها تتيح رد فعل متزامن تقريباً، وتمكن المؤسسات من التواصل مباشرة مع الجمهور المتضرر، دون وساطة من وسائل الإعلام، وعليه؛ فإن هذه الدراسة هدفت إلى تحليل اتصالات الأزمة لمدينة Slavonski Brod، من خلال موقعها الرسمي وصفحة الفيسبوك أثناء تلوث المياه في مارس وأبريل 2018، وتم إجراء التحليل من خلال طرق تحليل المحتوى النوعي وتحليل دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: أن مدينة Slavonski Brod لم تتواصل ولم تنجح في اتباع مبادئ العلاقات العامة للاتصال بالأزمات، ولم تستغل الاتصالات الرقمية.

في حين سعت دراسة "Ali M. & Farid Q." (2020) <sup>(17)</sup>، والتي تهدف إلى معرفة أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما عمد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، ومن أبرز ما توصلت إليه نتائج الدراسة:

وجود دلالة إحصائية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (نشر المعلومات، الوصول إلى المعلومات، التواصل مع الآخرين، الخصوصية والأمن) في إدارة الأزمات بالهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث بدولة الإمارات، وعليه؛ أوصت الدراسة بزيادة تفعيل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في البحث عن المعلومات اللازمة التي تحتاجها الهيئة، إلى جانب إجراء مسح بيئي (البيئة الخارجية والداخلية) بشكل دوري ومنتظم، وذلك للتعرف على المؤشرات من حدوث الأزمة.

في حين أسهمت دراسة "Thouraya S." (2020) <sup>(18)</sup> لمعرفة الاتجاهات المتعلقة بدور وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل أثناء الأزمات، وذلك من خلال مواقف الجهات الفاعلة في وسائل الإعلام عبر الإنترنت (خبراء الاتصال والعلاقات العامة والتسويق) تجاه استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة اتصال استراتيجية في أوقات الأزمات، بالتركيز على أزميتين مختلفتين؛ الأزمة السياسية التركية لعام 2016، ووباء الصحة العالمي COVID-19 في عام 2020، حيث عملت الباحثة على تتبع تصورات الجهات الفاعلة في مجال الاتصالات وسلوكياتها لوسائل التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات؛ من خلال طريقة مختلطة تتضمن (تحليل محتوى عدد 40 منشوراً عبر الإنترنت حول محاولة الانقلاب العسكري في تركيا، هذا بجانب 20 مقابلة معمقة شبه منظمة حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي خلال فترة الحجر الصحي)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن وسائل التواصل الاجتماعي هي بمثابة قارب نجاة يتم توفيره للمنظمات في أوقات الأزمات، حيث يصبح التواصل مع العملاء عاملاً حيوياً في إدارة المواقف الحرجة، في غضون ذلك، أبدى بعض من تمت مقابلتهم تحفظات على الثقة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات، مؤكداً أن الشبكات سلاح ذو حدين؛ لذا فإنه يجب وضع خطة اتصال استراتيجية عبر وسائل التواصل الاجتماعي لمناقشة استفسارات العملاء، والإجابة عن أسئلتهم، ومحاولة تقليل قلقهم في الأزمات.

وفي نفس السياق، فقد أوضحت دراسة "نهلة نجاح العنزي" (2020) <sup>(19)</sup> الدور الذي قامت به العلاقات العامة في إدارة الأزمة الصحية في وزارة الصحة عبر موقع

الفيسبوك أثناء انتشار فيروس كورونا، الذي ظهر في الصين وانتشر في العراق بوصفه وباءً عالمياً، إذ وظفت العلاقات العامة أساليبها الاتصالية لإدارة الأزمة عبر الموقع الرسمي للوزارة في الفيسبوك للحد من تفشي الوباء، وإقامة اتصالات مستمرة بين الوزارة وجمهورها المستهدف، وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي، وأداتي الملاحظة العلمية وتحليل المضمون، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن العلاقات العامة بذلت جهوداً اتصالية لتوجيه الرسائل الاتصالية إلى الجمهور عبر تنوع المضامين الإعلامية واستعمالها بكثافة في ذروة الأزمة، إذ حرص القائم بالاتصال على التعامل بمصداقية مع الجمهور وتزويده بالأخبار والمواقف الوبائية اليومية، وإعلامه بمستجدات الأزمة، ودحض الشائعات التي رافقت ذروة الأزمة، وضمان عدم التناقض وإثارة الفوضى والذعر لدى الجمهور.

وفي إطار التعرف على الأساليب التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام الإلكترونية وقت الأزمات جاءت دراسة "شيماء حمادي اللقمانى" (2018) (20)، والتي ركزت على المؤسسات الخاصة في منطقة مكة المكرمة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني كمنهج للدراسة، لعينة من الذين يمارسون العلاقات العامة في تلك المؤسسات بواقع 96 مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع معلومات وبيانات الدراسة، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن غالبية عينة الدراسة أشاروا إلى معدل استخدام المؤسسة لوسائل الإعلام الإلكترونية جاء بشكلٍ وقيتي، أي في "فترة الأزمات والأنشطة المتعلقة بظروف خاصة"، تلاها في الترتيب الاستخدام "بشكلٍ دائم"، وفي الأخير جاءت نسبة الاستخدام "بشكلٍ نادر".

المحور الثالث: الدراسات البينية التي تناولت مراجعة الأدبيات فيما يتعلق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات:

فقد هدفت دراسة "محمد حسنى حسين" (2022) (21) إلى التعرف على الاتجاهات البحثية لبحوث إدارة اتصالات الأزمات عبر وسائل الاتصال الرقمي، والأطر النظرية والمنهجية التي استعانت بها الأدبيات، وذلك على مستوى الدراسات العربية والأجنبية (عينة البحث)، خلال الفترة من 2010 إلى 2022، إضافة إلى معرفة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب التحليل من

المستوى الثاني، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: التأكيد على قيمة وأهمية وسائل الاتصال التقليدية، فعلى الرغم من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء اتصال الأزمات، إلا أن وسائل الإعلام التقليدية ستستمر في كونها منصة اتصال جنباً إلى جنب مع الوسائل الرقمية.

في حين سعت دراسة "Mats E." (2018)<sup>(22)</sup>، إلى عمل وإجراء دراسة تحليلية لأجزاء واضحة من النصائح للتواصل الفعال في الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي قدمها الباحثون في مختلف التخصصات الفرعية للتواصل الاستراتيجي، حيث تم تحديد الموضوعات من خلال تحليل محتوى منهجي لمقالات المجلات التي تمت مراجعتها للأعداد المنشورة في الفترة بين عامي 2004 إلى 2017، وقد تم تحديد خمسة "دروس" موضوعية وشاملة، نوقشت بشكل نقدي، وهذا معناه أن التواصل الفعال في أزمة وسائل التواصل الاجتماعي يدور حول: (1) استغلال إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي من أجل إيجاد حوار، واختيار الرسالة والمصدر والتوقيت المناسبين، (2) القيام بعمل ما قبل الأزمة وتطوير فهم لمنطق وسائل التواصل الاجتماعي، (3) استخدام وسائل رصد ومراقبة وسائل التواصل الاجتماعي، (4) الاستمرار في إعطاء الأولوية لوسائل الإعلام التقليدية في حالات الأزمات، (5) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل الاستراتيجي للأزمات؛ هذه الارشادات نشأت بشكل أساسي من البحث الكمي الذي تم إجراؤه في الولايات المتحدة الأمريكية وعلى تويتر، وبالتالي فإن هناك حاجة لمزيد من البحث الذي يركز على المنصات الأخرى والمواد التجريبية الأخرى.

وفي ضوء مسح التراث وتحليل الدراسات من أجل التعرف على دور وسائل الإعلام الاجتماعية وإدارة الأزمات؛ فقد تناولت دراسة "Oberiri D. & Elif A." (2018)<sup>(23)</sup> تحليل المجموعة المتزايدة من المعرفة التي بحثت في وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، وذلك من خلال إجراء المراجعة في الفترة من أكتوبر 2017 إلى يناير 2018، ويستلزم الحصول على هذه المواد واسترجاعها ضرورة توافر قاعدة بيانات إلكترونية، وتوصلت نتائج هذه المراجعة إلى أن: نمو وسائل التواصل الاجتماعي قد غير مشهد اتصالات الأزمات، حيث إن هذه الوسائل تسمح بمزيد من التفاعل، ومع ذلك فإنه

يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أيضاً أن تحفز من تواجد الأزمة نظراً لطبيعتها، وهذا يدل على أنه يمكن إنشاء الأزمة في وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك توزيعها عبر وسائل التواصل الاجتماعي على التوالي، ومع كل هذا، فإن إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لحل الأزمات هي أمر لا جدال فيه، نظراً لما تمتلكه هذه الوسائل من القدرة على إثبات البيانات وتوضيحها، من أجل تبديد الشائعات الكاذبة، أو لمجرد إظهار الحقيقة، ومن ثم تشجيع الممارسين على معرفة وكيفية عمل وسائل التواصل الاجتماعي بدقة ومعرفة أفضل الوسائل للتواصل مع أصحاب المصلحة.

وفي نفس السياق أيضاً وفيما يتعلق بالدراسات البيئية جاءت دراسة "إنجي محمد أبو سريع" (2017) (24) والتي هدفت إلى رصد وتحليل وتقييم الاتجاهات البحثية التي تناولتها الدراسات المعنية بقضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، من خلال تتبع الدراسات التي أجريت في الفترة ما بين عامي 2010 إلى 2017 بهدف تقديم رؤية تحليلية متعمقة للتوجهات البحثية في مجال الدراسة، وذلك بالكشف عن أهم القضايا الرئيسية والفرعية التي تم تناولها، المداخل الفكرية والأطر النظرية التي انطلقت منها، الأدوات المنهجية التي اعتمدت عليها وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات: توسع المنظمات في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، إلا أن انتشار هذه الوسائل لا يعكس بالضرورة تقدير مسؤولي المنظمات لدورها في إدارة الوضع التنظيمي المتأزم، وقد استطاعت معظم المنظمات تحقيق الاستفادة من هذه الوسائل في سرعة بث الرسائل الاتصالية ونشرها للجمهور على نطاق واسع، ولكنها لم تحقق التوظيف الكامل للإمكانات التفاعلية لهذه الوسائل، وبخاصة فيما يتعلق بالرد على استفسارات الجمهور وإدارة الحوار التفاعلي معه.

**تعقيب عام على الدراسات السابقة:**

**من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات والنتائج، نجملها فيما يلي:**

1- أكدت معظم نتائج الدراسات السابقة على أهمية اعتماد المؤسسات على مجموعة متنوعة من وسائل التواصل الاجتماعي بهدف الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة، وإبراز جهود المؤسسة في الاستجابة لها والحد من انتشارها السلبي على الجمهور.

2- استخدمت معظم الدراسات منهج المسح بأدواته الاستبانة وتحليل المضمون، كما وجدت الدراسات الكيفية من خلال دراسة الحالة والمقابلات.

3- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى التحول الواضح الذي طرأ على مواقف جماهير المؤسسات، حيث إن الجمهور لم يعد يقوم بدور المتلقي السلبي لجهود إدارة اتصالات الأزمة الخاضعة لتحكم المنظمة، فمن خلال وسائل التواصل الاجتماعي أصبح للجمهور دور فعال في عملية الاتصال بالأزمة.

4- أظهرت بعض الدراسات أن الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة في إدارة الأزمة تكون أحياناً أكثر من أهمية الرسالة المقدمة، وذلك لتأثير الوسيلة على متغيرات السمعة، وردود أفعال الجمهور.

وأوجه إفادة الباحث من الدراسات السابقة:

1- محاولة دراسة ومعرفة الآليات والطرق التي تتبعها المؤسسات الحكومية المصرية في التعامل مع الأزمات من خلال وسائل الإعلام بصفة عامة، ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي بصفة خاصة.

2- التعرف على النظريات الملائمة لموضوع الدراسة: فبعد اطلاع الباحث على النظريات المستخدمة في الدراسات السابقة المتاحة، وجد أن أنسب النظريات لموضوع دراسته هي نظرية: نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وذلك فيما يتعلق ببعد بالمؤسسة، ونموذج التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات وذلك فيما يتعلق ببعد الوسيلة (شبكات التواصل الاجتماعي).

3- على المستوى الإجرائي أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أنسب المناهج والأساليب لدراسته، بناءً على ما جاء في هذه الدراسات، مما ساعد الباحث على استخدام أداة المقابلة، من أجل التعرف على الآليات التي ينتهجها مسؤولي الوزارات الحكومية في التعامل مع الأزمات من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

4- الإفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة: في صياغة مشكلة الدراسة الحالية، تحديد الأهداف بصورة دقيقة، السعي إلى تحقيقها من خلال التساؤلات.

## مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن شبكات التواصل الاجتماعي أحدثت نشاطاً اتصالياً متسارعاً وامتكاملاً في كافة المجالات، وذلك من خلال التواصل والتفاعل بين المؤسسات والجمهور على حد سواء، والذي تجدر الإشارة إليه؛ أنه في وقت الأزمات يزداد استخدام هذه الشبكات من قبل الجمهور؛ وذلك بغرض البحث عن الحقائق وإيجاد الردود والحلول بطريقة أسرع عن بقية وسائل التواصل الأخرى، ففي وقت الأزمات يتناقش الجمهور ويتفاعل مع المؤسسة في أزمته باعتباره صاحب مصلحة وله الحق في التفاعل والمشاركة وإبداء الرأي، وبالرغم من امتلاك غالبية المؤسسات صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي، إلا أن كيفية تفعيلها وتوظيفها لهذه الصفحات في إدارة اتصال الأزمات التي تتعرض لها يتسم في غالب الأمر بالقصور وفقدان الأسلوب العلمي في عملية إدارة الأزمة اتصالياً؛ وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في مناقشة الآليات والطرق التي تتبعها المؤسسات الحكومية؛ من أجل تفعيل الخدمات التي توفرها شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة اتصال الأزمات التي تتعرض لها.

## أهداف الدراسة:

- 1- تحديد الفجوة بين استخدام المؤسسات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي وبين طريقة وإدارة اتصال الأزمة من خلال هذه الوسائل.
- 2- الكشف عن مدى توظيف المؤسسات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصال الأزمات.
- 3- التعرف على مدى وجود استراتيجية لإدارة اتصال الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لدى المؤسسات الحكومية.
- 4- رصد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- 5- وضع نموذج استرشادي بطريقة علمية، بحيث تستطيع إدارة المؤسسات الحكومية من خلاله التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها بطريقة جيدة وناجحة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

## تساؤلات الدراسة:

- 1- إلى أي مدى غيرت قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة من أسلوب التواصل في الأزمات؟
- 2- كيف يجب على المؤسسات الحكومية الاستفادة من قنوات التواصل الاجتماعي؟
- 3- هل تنطبق الإرشادات العامة للاتصال أثناء الأزمات على الاتصال عبر قنوات التواصل الاجتماعي؟
- 4- ما رؤية مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة إلى تجارب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة اتصال استراتيجية في أوقات الأزمات؟
- 5- ما أهم طرق التقييم المتبعة لوسائل التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات؟

## الإطار النظري للدراسة:

### 1- نظرية الاتصال الموقفية للأزمات **Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**

نظرية التواصل بشأن الأزمات الموقفية (SCCT) هي نظرية أنشأها Timothy Coombs، ونشرت في عام 2007، وتعد نظرية الاتصال الموقفية من النظريات الشائعة في دراسة اتصالات الأزمة، وخصوصاً فهم الطريقة التي يجب أن تتصل بها المنظمة استجابة للأزمة، وتحديد فاعلية استراتيجية الاستجابة الاتصالية للأزمات، تهدف هذه النظرية إلى وضع إطار عمل لفهم كيفية استخدام المديرين لاتصالات الأزمات؛ من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة التي واجهت أزمة وإعادة بنائها، وكيفية نظر الجمهور إلى المؤسسة وتعاملها مع الأزمة<sup>(25)</sup>.

ووفقاً لـ Timothy Coombs تعد الأزمات أحداث سلبية تتسبب في تقديم القائمين على المؤسسة تفسيراً حول مسؤولية المؤسسة عن الأزمة؛ مما يؤثر في كيفية تفاعلهم معها، لذا فإن نظرية الاتصال الموقفية للأزمات تعتمد على نظرية الإسناد، والتي تبين أنه عند حدوث أحداث سلبية مفاجئة، يميل الناس إلى البحث عن أسباب لتفسيرها، ويبحث الأفراد عن شخص ما أو شيء ما لتحميله مسؤولية وقوع الأحداث، ويتفاعلون مع هذه الأحداث عاطفياً، ويكون التعاطف والغضب هما الشعوران الرئيسان؛ على سبيل المثال، يحدد مستوى المسؤولية الذي ينسبه الأفراد للمؤسسة، وما إذا كانت



ستجد تعاطفاً معها أو ستواجه غضباً، لذا تفترض النظرية، أنه على مديري الأزمات تحديد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الأنسب للاستجابة للأزمات من خلال فهم الموقف ونوع الأزمة<sup>(26)</sup>.

ويشير Coombs إلى أن الاستجابة الفعالة للأزمات تعتمد على ثلاثة عوامل، هي: تقييم نوع الأزمة، تاريخ المنظمة مع الأزمة (هل مرت بأزمات شبيهة من قبل)، السمعة الحالية للمؤسسة (جيدة - سيئة)<sup>(27)</sup>.

### استراتيجيات الاستجابة للأزمات على أساس SCCT:

وفقاً لـ Coombs، فإن استراتيجيات الاستجابة للأزمات لها ثلاثة أهداف: 1- تشكيل سمات الأمة. 2- تغيير التصورات عن المنظمة في الأزمة. 3- تقليل التأثير السلبي الناتج عن الأزمة؛ ولتحقيق هذه الأهداف، يوفر Coombs للمنظمات ثلاثة أنواع أساسية من استراتيجيات الاستجابة للأزمات واستراتيجية استجابة ثانوية واحدة<sup>(28)</sup>.

- الفئة الرئيسة الأولى من استراتيجيات الاستجابة الأولية للأزمات هي استراتيجيات الإنكار: وتحاول هذه الاستراتيجيات فصل المؤسسة عن الأزمة، أو تجادل بأنه لا توجد أزمة، عادة ما تكون هذه مفيدة فقط إذا كانت الأزمة تنتمي إلى مجموعة الضحايا، أو إذا لم تكن هناك أزمة، وقد يؤدي استخدام استراتيجية الرفض أو الإنكار مع أزمة أكثر حدة إلى ردود فعل سلبية من أصحاب المصلحة.

- الفئة التالية من استراتيجيات الاستجابة الأولية هي استراتيجيات التقليل: ويحاول المسؤولون استخدام هذه الاستراتيجيات للتقليل من خطورة الأزمات، أو يجادلون بأن المؤسسة ليس لديها سيطرة على ما حدث، ولاستخدام هذه الاستراتيجيات، يحتاج المديرون إلى أدلة قوية، وإلا فإن الاستراتيجية يمكن أن تأتي بنتائج عكسية وتؤدي إلى دعاية وردود فعل سلبية من أصحاب المصلحة، وتهدف الاستراتيجيات المتناقضة إلى تعزيز الإطار القائل بأن الأزمة عرضية، لأن الأزمات المتعمدة غالباً ما تكون أكثر تكلفة وأكثر صعوبة في إدارتها من الأزمات العرضية.

- الفئة الأخيرة والأكثر ملائمة من استراتيجيات الاستجابة الأولية للأزمات هي استراتيجيات إعادة البناء: وتشمل هذه الاستراتيجية عادة إعلان المسؤولية عن الأزمة

والاعتذار، حيث تقدم المؤسسات أشكالا رمزية أو مادية من المساعدة للضحايا، وتذكير الناس بالأعمال الجيدة السابقة للمؤسسة، وقد تعمل الاستجابة الجيدة للأزمة باستخدام استراتيجية إعادة البناء على رسم صورة وسمعة طيبة للمنظمة، ونظراً لأن استراتيجيات إعادة البناء عادة ما تتضمن إجراءات تصحيحية جوهرية أكثر من الاستراتيجيات الأخرى، فهي عادة ما تكون أكثر الاستراتيجيات تكلفة للتنفيذ.

- بالإضافة إلى الاستراتيجيات الأساسية الثلاث، هناك استراتيجية ثانوية للاستجابة للأزمات تسمى استراتيجية التعزيز: ويعتمد التعزيز إما على التذكير بالعمل الجيد السابق لمواجهة السلبيات، أو تذكير أصحاب المصلحة بأن المؤسسة هي أيضاً ضحية.

## 2- نموذج التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات:

يعد نموذج التواصل في الأزمات بواسطة الوسائل الاجتماعية، هو أحدث نموذج للاتصال في الأزمات، والذي نشره Liu et al في عام 2012، ويركز هذا النموذج بشكل خاص على وسائل التواصل الاجتماعي والقنوات المختلفة، وبالتالي فهو نموذج مهم لهذه الدراسة.

ووفقاً لـ Liu et al، فإن هذا النموذج يزود المنظمات بخمسة اعتبارات رئيسة لحالة الأزمة، نوضحها كالتالي:

- 1- أصل الأزمة: يجب هذا الاعتبار عما إذا كانت الأزمة أزمة داخلية أم خارجية.
- 2- نوع الأزمة: أنواع الأزمات المقترحة في هذا النموذج مقتبسة من نظرية Coombs 2007، وهي عبارة عن (أزمة الضحية، أزمة عرضية، أزمة عمدية).
- 3- البنية التحتية: هذا يأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان ينبغي التعامل مع الأزمة على المستوى المحلي، أو الحاجة إلى معالجتها مركزياً، وفي حالة النهج المركزي، يتعامل المقر الرئيس للمؤسسة مع اتصال الأزمات، بينما في النهج المحلي يتم التعامل معه من قبل الإدارة المحلية المشاركة في الأزمة.
- 4- استراتيجية الرسالة: وذلك من خلال الخطة الموضوعية من قبل المؤسسة، بحيث يتم صياغتها عبر تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى، وشرح طريقة تنفيذها.

5- نموذج الرسالة: بحيث يمكن استخدام أشكال مختلفة للوصول بفعالية إلى جماهير مختلفة، وقد تدعم قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة بعضها البعض، مع كون كل واحدة مثالية لأنواع مختلفة من الرسائل<sup>(29)</sup>.

وفي هذا النموذج، يوضح Liu et al أن هناك جوانب أخرى لا بد من مراعاتها، وذلك في حالة ما إذا كانت المؤسسة تحرص على التواصل بجهات متعددة، بحيث تعمل من خلالها على تفسير وتبادل المعلومات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يشير إلى أنه في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن أن يكون تأثير الطرف الثالث كبيراً في أي أزمة، وبالتالي قد يكون من المفيد التعاون وبصورة جيدة مع صناع المحتوى المؤثرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا يتماشى مع اقتراح Veil et al 2011، في أنه يجب على المؤسسات أن تتعاون مع قادة الرأي لجعلهم يعملون كحلفاء للمؤسسة في الأزمات<sup>(30)</sup>.

وفي عام 2015 قام كلُّ Stewart & Wilson بوضع نموذج يوضح مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، والذي يتكون من ست مراحل، هي<sup>(31)</sup>:

1- الرصد والاستماع: ويقصد بها معرفة وتحديد ما يقال عن شخص، علامة تجارية، شركة، أو حدث ما عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وتمثل هذه الوسائل للقاتمين على إدارة اتصالات الأزمة فرصة لرصد ومتابعة حجم تدفق المعلومات ومضمونها من مصادر متنوعة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وبالتالي تحسين قدرتهم على تقدير الموقف وتحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة.

2- استهداف الجمهور المناسب: تساعد مرحلة الرصد والاستماع عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الوصول لأصحاب المصالح والجماهير المستهدفة من خلال:

- تحديد مجموعات الجماهير المستهدفة، ودراسة طبيعتها، واتجاهاتها، وتقدير حجم تأثيرها.

- تحديد مجموعات المؤثرين، والمنتقدين والداعمين قبل وأثناء وبعد الأزمة.

- اكتشاف علامات التحذير أو مؤشرات الخطر التي من المحتمل أن يؤدي تجاهلها إلى حدوث أزمة.

- تحديد أفضل الاستراتيجيات والممارسات التي تتناسب مع مختلف أنواع الجماهير من أصحاب المصالح.

3- الاستجابة والحوار: تبدأ هذه المرحلة بمجرد حدوث الأزمة، وفيها يتم اتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة لاحتواء الضرر وإيجاد حلول سريعة للأزمة، وفي هذه المرحلة يكون عنصر الوقت مهماً للغاية، لذا يصبح استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ضرورة للتواصل بشكل فوري مع مختلف أصحاب المصالح، فهي الأسرع في عملية تبادل ونشر المعلومات والتفاعل مع مجموعات الجماهير المستهدفة، إلا أنه لزيادة فاعلية الاتصال وإحداث الاستجابة المرغوبة، يجب مراعاة استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للموقف الذي تمر به المنظمة أو الجهة التي تعاني من الأزمة ودرجة مسؤوليتها عن الأزمة.

4- المراقبة والتقييم: تعتبر هذه المرحلة امتداداً لمرحلة الرصد والاستماع، وتتطوي على مراقبة الفضاء الاجتماعي وتقييم نتائجه لمعرفة ماذا يقال عن المنظمة أو الجهة التي تعاني من الأزمة، حيث يجب أن تبقى يقظة ومتابعة لردود أفعال الجماهير من أصحاب المصالح والرأي العام ووسائل الإعلام المختلفة، وذلك حتى تستطيع اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لإدارة الوضع الحالي والسيناريوهات المحتملة مستقبلاً، ومحاولة التحكم في حجم ومضمون واتجاه تدفق المعلومات حول الأزمة.

5- التفاعل مع الجمهور: وتعني تلك المرحلة استمرار التفاعل مع مجموعات الجماهير المستهدفة من أصحاب المصالح والرأي العام، بهدف تطوير المواقف والاستجابات لتكون في صالح المنظمة؛ فيجب تجنب الاسترخاء في الأداء مع بداية انحسار الأزمة، أو التعامل بالأسلوب المعتاد أتباعه قبل اندلاعها، وهنا يأتي دور وسائل الإعلام الاجتماعي في محو آثار الأضرار التي لحقت بسمعة المنظمة وتبني استراتيجية بناء السمعة.

6- إجراء التعديلات المطلوبة: وهنا يتم تنفيذ التغييرات الضرورية بناءً على تقييم إدارة خطة اتصالات الأزمة عبر مراحلها المختلفة، فقد تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وتقييم أدائها عبر هذه المنصات؛ وبالتالي على المنظمة الاستمرار في عملية الاستماع الاجتماعي social

listening لتطوير خطتها الاتصالية لتنشيط التواصل والحوار مع الجمهور خاصة بعد انحسار الأزمة واحتواء أضرارها .

### توظيف النظرية والنموذج السابقين في الدراسة الحالية:

توظف الدراسة الحالية نظرية الاتصال الموقفية للأزمات لدراسة الإمكانيات التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصال الأزمات المؤسسية؛ وذلك من خلال التعرف على الآليات والطرق التي تنتهجها المؤسسات في عملية الاستعداد وتوقع الأزمات ووضع الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض أو تعرضت لها المؤسسة؛ هذا بالإضافة إلى الاهتمام بعنصر الوسيلة وهو شبكات وسائل التواصل الاجتماعي، وكيفية دمج المؤسسات لهذه الوسيلة في إدارة الأزمات، حيث يناقش نموذج الاتصال الشبكي في الأزمات مدى استجابة وفاعلية شبكات بعينها دون غيرها في إدارة أزمات المؤسسات .

### التعريفات الإجرائية المرتبطة بالدراسة:

وسائل التواصل الاجتماعي: هي تقنيات الوسائط التفاعلية التي تسهل إنشاء وتبادل المعلومات والأفكار والاهتمامات وغيرها من أشكال التعبير من خلال المجتمعات والشبكات الافتراضية، بالإضافة إلى تقديمها مجموعة من الخدمات مثل المحادثة الفورية والرسائل الخاصة، والبريد الإلكتروني والفيديو، ومشاركة الملفات وغيرها من الخدمات، هذا التنوع في الخدمات يشير لوسائل التواصل الاجتماعي بأنها عبارة عن خدمات متكاملة .

إدارة الأزمات: وهي عبارة عن سرعة تنفيذ مجموعة من الإجراءات المنسقة تنسيقاً تاماً من أجل السيطرة على حجم الضرر الناتج عن الأزمة، واستعادة أو المحافظة على ثقة الجمهور في النظام الذي تتبعه المؤسسة في ظل تلك الأزمة .

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### منهج الدراسة:

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، ولما كان الهدف من دراستنا هو التعرف على الآليات والطرق التي تتبعها المؤسسات الحكومية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، فإن الطريقة والمنهج المتبع لهذه الدراسة تتمثل في استخدام المنهج الكيفي،

والذي من ضمن أهدافه التعرف على وجهات النظر المختلفة حول موضوع محدد أو ظاهرة معينة P مما يزيد من التعمق في الدراسة، وقد استخدم الباحث أداة المقابلة كأحد أهم أدوات جمع المعلومات في المنهج الكيفي P وذلك لما ينطوي عليها من تفاعل لفظي بين كلٍّ من الباحث وعينة الدراسة، والذي يسهم بشكل كبير في جمع المعلومات أو البيانات بشكل أكثر عمق عن الظاهرة أو الحالة محل الدراسة، وقد عمد الباحث إلى اختيار هذه الأداة لأن الدراسة تهدف إلى معرفة كيف تختلف الآراء الحالية لمتخصصي الاتصال المؤسسي عن البحث الحالي والنظريات الأساسية للتواصل أثناء الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

#### مجتمع الدراسة:

أجرى الباحث عدد 5 مقابلات مع المختصين في الاتصال المؤسسي لهذه الدراسة في عدد من الوزارات المصرية، وهي: (الصحة والسكان- التربية والتعليم- التضامن الاجتماعي- النقل- التموين والتجارة الداخلية)، وذلك في الفترة من 15 فبراير حتى 10 مارس 2023، وأجريت جميع المقابلات وجهاً لوجه، وتم إجراء جميع المقابلات باللغة العربية، نظراً لكونها اللغة الأم، ولغة العمل الأساسية لجميع المختصين محل الدراسة، وتم تحديد هذه الوزارات بصفة خاصة؛ نظراً لكون هذه الوزارات لديها جمهور عريض وتدخل في دائرة اهتمام العديد من فئات المجتمع؛ كونها ترتبط في غالب الأمر بمعيشتهم وحياتهم اليومية.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بطريقة عمدية؛ وذلك من خلال المراسلة عبر صفحة الفيسبوك الخاصة بالوزارة، حيث قام الباحث بإرسال رسالة تتضمن موضوع البحث، موضحاً بها الغرض من إجراء عملية المقابلة مع من لديه الخبرة في مجال البحث محل الدراسة، وبالمراسلة الإلكترونية تم تحديد الأشخاص الذين سوف تتم معهم المقابلة، وبالتواصل مع هؤلاء الأشخاص تم تحديد موعد إجراء المقابلات.

وقد تم إعطاء موضوع المقابلات للأشخاص الذين تمت مقابلتهم عند طلب المقابلة، ولكن لم يتم الكشف عن أسئلة المقابلة المخطط لها مسبقاً قبل المقابلة، وبالإضافة إلى الأسئلة المخطط لها مسبقاً، تم تحفيز المختصين الذين تمت مقابلتهم على توضيح

موضوعات المقابلة، وفي نهاية المقابلة، تم إتاحة الفرصة لإضافة أي شيء وجدوه مهماً للموضوع كان مفقوداً من الأسئلة الأولية.

#### خصائص عينة الدراسة:

الأشخاص الذين تمت مقابلتهم منهم من يعمل في مجال العلاقات العامة في الوزارة، ومنهم من يعمل مستشاراً في مجال الاتصالات داخل الوزارة، ويمتلك كل منهم خبرة واسعة في طريقة وأسلوب التعامل مع الاتصال بالآزمات والتعامل مع الجمهور، حيث إن جميع من تمت مقابلتهم يتمتعون بخبرة تفوق العشر سنوات في مجال الاتصالات المؤسسية.

#### الخطوات المنهجية لإجراء استمارة المقابلة:

اعتمد الباحث في استبانة أسئلة المقابلة على الأسئلة المفتوحة؛ وذلك من أجل التعرف على آراء المبحوثين على الآليات والطرق التي يستخدمونها في إدارة الآزمات اتصالياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ وذلك من أجل التعرف على عملية التواصل بالجمهور الخارجي في أوقات الآزمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وقد تم عرض استمارة المقابلة على عدد من المختصين من أساتذة الإعلام لتحكيمها<sup>(32)</sup>، ودراسة مدى دقة وصياغة التساؤلات، وإثبات مدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وعلى ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين تم إجراء التغييرات المطلوبة.

#### أدوات جمع البيانات:

من خلال استجابات المختصين عن طريق المقابلة، فإن هذه الدراسة سوف تعمل على توفير معلومات أساسية تتعلق بموضوع البحث، دون الكشف عن هوية من تمت مقابلتهم بناءً على رغبتهم، ولأن هذا الأمر ليس ذات صلة بالدراسة، فسوف نقوم بعرض نتائج المقابلة من غير تخصيصها بشكل فردي في وصف وعرض النتائج.

وبعد الانتهاء من الجزء المنهجي، تنتقل إلى الجزء الخاص بالإطار المعرفي للدراسة، وذلك على النحو التالي:

## الإطار المعرفي للدراسة:

## شبكات التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات:

تعرف شبكات التواصل الاجتماعي على أنها مواقع اجتماعية على الإنترنت تتيح لمستخدميها سواء كانوا أفراداً، أو مجموعات، أو مؤسسات؛ التواصل مع الآخرين من خلال إنشاء موقع خاص بهم ونقل الأخبار والمعلومات، وكذلك تبادل الآراء بشكل سريع ومباشر عن طريق إرسال الملفات، مثل الصور ومقاطع الفيديو والتعليقات، بالإضافة إلى ذلك فإن إمكانية الانضمام إلى المجموعات التي تتفق مع نفس الآراء والاهتمامات لمواضيع معينة تتجاوز الحدود الزمنية والمكانية، ومن أبرز شبكات التواصل الاجتماعي، "فيسبوك، تويتر، يوتيوب، واتس آب، إنستجرام" (33).

## إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات على أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق؛ وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها؛ فهي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح؛ بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً (34).

## مراحل إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات ثلاثة مراحل رئيسية، وفي حالة عدم تطبيق هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتتزايد بصورة سريعة ومدمرة، وتتمثل هذه المراحل في:

## 1- مرحلة ما قبل الأزمة:

وتتطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على:

- تحديد الأزمات المحتملة اعتماداً على التجارب السابقة للمنظمة بالخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال، وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة لأخرى.



- وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة بناءً على مدى احتمال حدوثها، والتكلفة المادية على المنشأة في حالة حدوثها ووقوعها.

- تشكيل فريق إدارة الأزمات من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسة والتجربة والملاحظة، والتي تلتقي عندما تحدث الأزمات وتعمل على التقليل من آثارها السلبية للمنظمة.

- إعداد خطة لإدارة الأزمات، فتحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات، ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع مختلف الأزمات المحتملة، وأن يشارك في إعدادها المدراء التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات.

## 2- مرحلة إدارة الأزمة:

تتضمن إدارة الأزمة عند حدوثها عن طريق قيام إدارة الأزمة بتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، آثار الأزمة على العاملين، وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن، وإبقاء الجمهور على اطلاع بما يحدث وبالقرارات التي تم اتخاذها، ويشمل ذلك الاتصال بالعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية المنظمة والغرف التجارية.

## 3- مرحلة ما بعد الأزمة:

يتم التركيز في المرحلة اللاحقة للأزمة بالعمل على تحليل ما حدث، واستخلاص الدروس المتصلة بالأزمة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الخطط والسياسات وطرق العمل<sup>(35)</sup>.

## خصائص وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات:

تستخدم شبكات التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات والكوارث؛ لما لها من خصائص متفردة عن الوسائل الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>(36)</sup>:

1- التأثير المباشر والتفاعل المباشر مع الجمهور بما يتجاوز كل رقابة وحجب.

2- المتلقي هو جزء من المادة الإعلامية، يسهم في إنتاجها ونشرها، ومعظم المواد مجهولة المصدر، ومصدر المعلومات شبه معدوم وخاضع للتشويه والزيادة والنقصان، مع إمكانية إبداء الآراء الشخصية.

3- لا تخضع لأي سياسة تحريرية أو مهنية معينة، ويمكن لأي شخص النشر والمشاركة من خلالها.

4- صعوبة التحكم فيها، لأنه من المستحيل مراقبة الكمية الهائلة من المعلومات التي يتم إنشاؤها بواسطة المستخدمين في نفس الوقت.

5- سهولة الاستخدام والانتشار السريع، ونقل وتبادل المعلومات مع إمكانية تصحيحها بصورة مستمرة.

6- قراءة الأفكار، وبناء علاقات وحراك اجتماعي جديد.

**دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات:**

ترتبط الأزمة الاجتماعية بالتعريف العام للأزمة من خلال وجود بعض السمات الرئيسية للأزمة؛ من حيث المفاجأة، وضخامة التهديد، وقلة الوقت المتاح لمواجهة الأزمة.

تعد وسائل التواصل الاجتماعي من أهم وسائل الإعلام الرقمي؛ إذ يعتمد العديد من المستخدمين عليها أثناء الأزمات، ذلك لأنهم يشعرون بأن المعلومات المقدمة إليهم عن طريق الوسائل التقليدية متحفظة وباطنة وغير دقيقة؛ وفي ظل تلك الظروف المجتمعية تظهر أهمية الأخذ باتجاهات إدارة الأزمات، حيث أصبح يحيط بالإدارة كثير من مصادر الضغط والتأثير، مثل المناخ المتغير والذي تراقب فيه أجهزة الإعلام الأداء الإداري، وتنقل آثاره مباشرة للكافة دون تأخير<sup>(37)</sup>.

ومن الأدوار المهمة لهذه الوسائل في عملية إدارة الأزمة أنها تعمل على مشاركة الجمهور في مراحل الأزمة المختلفة، ومعرفة اهتماماته والاستجابة له وطلب المساعدة منه أحياناً، وذلك من خلال عقد شراكات مع النشطاء والمدونين، الدخول في حوارات سريعة ومتواصلة مع الجمهور، ويتوقع الجمهور أن يتم الرد على تساؤلاته من قبل المختصين، وقد تنشأ أسئلة كثيرة من خلال الحوار، وفي أغلب الأحيان فإن هذه الوسائل تتحول إلى ساحات للشائعات، وفي هذه الحالة فإن الرد على الشائعات عبر وسائل التواصل الاجتماعي من شأنه أن يقلل الأضرار التي قد تلحق بالسلطات والمنظمات ويحمي سمعتها وصورتها الذهنية<sup>(38)</sup>.

إن أزمة التواصل الاجتماعي تشمل المواقف الناتجة عن استخدام هذه المواقع في تخطيط وتنسيق التأثير على الرأي العام، من خلال إنشاء، أو مشاركة، أو تبادل المعلومات فيما بينها؛ مما ينتج عنه متغيرات ومخاطر متوقعة، أو تهديدات غير متوقعة للأهداف، أو المعتقدات، أو الممتلكات، أو الأشخاص، أو الحكومات، وفي ضوء ذلك استثمر النشاط مزايا مواقع التواصل الاجتماعي في حالات الأزمات، نوضحها من خلال النقاط التالية:

1- من خلال مواقع التواصل الاجتماعي يتم نقل الأخبار عن أزمات المؤسسة، ومن ضمن عملية الإدارة ضرورة التأكيد على عملية نقل الأخبار الصحيحة التي تطمئن الجمهور، وذلك لأن كثيراً من الأخبار تكون بالأساس عبارة عن شائعات تزعم أمن واستقرار المجتمع.

2- تتم عملية توجيه الرسائل عبر مواقع التواصل الاجتماعي للجمهور، هذه الرسائل تكون ضمن خطة الإدارة التي تقوم بتنفيذها خلية الأزمة.

3- عملية إدارة الأزمات تحتاج في الوقت الحالي إلى وسائل عالمية، وإعلام مواقع التواصل الاجتماعي يصل إلى كافة أنحاء العالم.

4- تعمل مواقع التواصل الاجتماعي ضمن إجراءات عملية إدارة الأزمة بتوعية الجمهور بخطورة الموقف؛ الأمر الذي يزيد من حذر المواطنين وبالتالي تقليل الخسائر<sup>(39)</sup>.

5- يمكن لمواقع التواصل الاجتماعي القيام بمشاركة الجمهور في إيجاد حلول، وهذه الخطوة تعد من أهم خطوات إدارة الأزمات عبر تلك المواقع.

6- قد يقدم بعض الجمهور إفاداتهم وملاحظاتهم حول الأزمة التي تتعرض لها المنظمة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي؛ مما يجعل عملية إدارة مواقع التواصل الاجتماعي ذات فاعلية أكبر.

7- مواقع التواصل الاجتماعي تكون متاحة لكافة الجمهور؛ مما يعني متابعة فعالة للأزمة، وهذه المتابعة تحتاجها عملية الإدارة لمعرفة الإدراكات وكذلك تأثير الأزمة على كافة الفئات والمناطق<sup>(40)</sup>.

## وسائل التواصل الاجتماعي كأدوات استراتيجية في إدارة الأزمات:

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في محاولتها لاستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية، "أدواتها واستراتيجياتها في إدارة الأزمات"، هذه التحديات أو التهديدات نوضحها كالتالي (41):

1- تعدد الجهات وقنوات الاتصال الموجودة أثناء الأزمات: سواء كانت تلك الجهات وطنية، أو إقليمية، أو محلية، ويمكن أن يكونوا مسؤولين أو متطوعين، ويمكنهم استخدام وسائل الإعلام التقليدية أو وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا من المحتمل أن يترتب عليه تشويش الصورة، وإثارة زيادة في المعلومات التي يتم نشرها.

2- الشفافية والموثوقية: تجنب انتشار الشائعات أو المعلومات المضللة، فمحتوى وسائل التواصل الاجتماعي لا يتبع عملية التحقق من صحة المعلومات التي يتم نشرها، لذلك هناك خطر من نشر الشائعات والمعلومات الخاطئة، فيمكن أن تؤدي إعادة التغريد إلى انتشار الشائعات بسرعة كبيرة وخروجها عن نطاق السيطرة، وقد يؤدي ذلك إلى حالة من القلق والذعر لدى الجمهور، لا يمكن تبريره بالحقائق، ولكن يتم نشره فقط من خلال المعلومات المضللة، ونظراً لأن الوسائط التقليدية تقتبس من التفاعل عبر الإنترنت، فيمكن لوسائل الإعلام التقليدية أن تنقل معلومات زائفة عن وسائل التواصل الاجتماعي دون أن يلاحظ القارئ.

3- تلف الصورة "الحد من التأثير السلبي على السمعة": ذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "2013"، أن السلطات اليابانية استخدمت وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الزلزال وأمواج تسونامي التي حدثت في عام 2011، ففي 13 مارس 2011 بدأوا باستخدام صفحة Twitter باللغة اليابانية، وفي 16 مارس 2011 تم استخدام صفحة Twitter باللغة الإنجليزية، وفي 23 مارس 2011 بدأوا في استخدام Facebook، وازداد عدد المتابعين بسرعة، ومع ذلك فقد تم استخدام صفحات Facebook وTwitter أيضاً لمهاجمة صورة اليابان، حتى حول الموضوعات غير ذات الصلة، وهي ممارسة تُعرف باسم التصيد، على سبيل المثال تم نشر رسائل

مناهضة للحكومة للاحتجاج على قتل الحيتان، وكذلك ضد استخدام محطات الطاقة النووية.

4- البقاء على اتصال: وهذا معناه مخاطبة الشرائح السكانية التي ليست على دراية بوسائل التواصل الاجتماعي، فقد لا يتمكن كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة والأشخاص الذين لا يتحدثون اللغة المحلية من الوصول إلى البيانات التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي، لذلك فإن إثبات أن حاجز اللغة ومستوى معرفة القراءة والكتابة يمكن أن يعوق استيعاب رسائل وسائل التواصل الاجتماعي التي تنشرها المنظمات في محاولتها للسيطرة على الأزمات وإدارتها.

5- تجنب الإفراط في المعلومات: خلال الأزمة يمكن أن يكون عدد تبادل المعلومات عبر وسائل التواصل الاجتماعي مرتفعاً للغاية، بحيث يصبح من المستحيل الحصول على صورة واضحة لما يحدث، ويمكن للمدونين أو مستخدمي Facebook أيضاً نشر معلومات خاطئة، فقد يكون تصورهم للواقع متحيزاً أثناء الأزمة؛ مما قد يؤدي إلى موقف يصعب فيه على مدير الطوارئ الحصول على الصورة الصحيحة للموقف.

6- سؤال المسؤولية: من المسؤول عن ماذا؟ هل يمكن الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي: أعرب الخبراء عن مخاوفهم من أن يعتقد الجمهور أنهم يجب أن يتلقوا المساعدة إذا أشاروا عبر وسائل التواصل الاجتماعي إلى أنهم بحاجة إلى المساعدة، وبالتالي فإن هناك خطر من تحميل خدمات الطوارئ المسؤولية إذا لم ترد على طلب عبر الإنترنت.

7- إدارة التوقعات العامة: يمكن أن يؤدي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الطوارئ إلى وجود توقعات جديدة لدى الجمهور، في وقت تندر فيه الموارد البشرية والمادية. على سبيل المثال، حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2013) أنه وفقاً لمعسكر إدارة الطوارئ لوسائل التواصل الاجتماعي الذي تم تنظيمه في عام 2011 فإن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من قبل إدارة الإطفاء في لوس أنجلوس (LAFD) يعني أنهم يلتزمون بثلاثة ضباط من LAFD لتقديم الدعم على مدار 24 ساعة، والمشاركة في نشر المعلومات والمناقشة عبر ملفاتهم الشخصية على Twitter والصفحة

الخاصة بإدارة الطوارئ LAFD، وعلى أساس الحالة الثابتة والفعلية، فإنهم يستخدمون تلك الأدوات لمراقبة المعلومات المقدمة من المستخدم، والبحث عن تقارير الطوارئ والفرص لتقديم معلومات توضيحية للمواطنين الذين لديهم أسئلة أو مخاوف. وبعد الانتهاء من الجزء المنهجي والمعرفي للدراسة، تنتقل الآن إلى الجزء الخاص بتوضيح نتائج المقابلات، وذلك على النحو التالي:

#### نتائج الدراسة:

والآن سوف نقوم بعرض نتائج المقابلة من غير تخصيصها بشكل فردي في وصف وعرض النتائج كالتالي:

#### تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على التواصل أثناء الأزمات:

في هذه الجزئية الأولى من المقابلة، تم توجيه الأسئلة للأشخاص الذين تمت معهم المقابلة كالتالي:

كيف يعتقدون (يرون) أن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي قد غير من اتصالات الأزمات إن وجدت، بالإضافة إلى ذلك تم سؤالهم عما إذا كانوا يرون في التغيير فرصة أم تهديداً، واختلفت إجاباتهم بشكل كبير عن هذا السؤال:

- اتفق اثنان من الأشخاص على أن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي قد أثر على الانفتاح الذي يعد في هذه الآونة أحد أكبر اتجاهات الجمهور في عملية البحث الإلكتروني عن كل ما يريدون الوصول إليه، فقد أصبح من الصعب على أي مؤسسة أن تخدع أو تضلل الجمهور، وعليه؛ فإنه من الأهمية بمكان أن تتمتع المؤسسات بمستوى عالٍ من المصداقية من أي وقت مضى، ويمكن إعادة هذه الجزئية إلى ما اقترحه "Aula" (2010) <sup>(42)</sup>، على أن المؤسسات بحاجة أن تكون جيدة في تعاملاتها بالفعل، بدلاً من الظهور بمظهر جيد في عصر Web 2.0، مع الإشارة إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي أتاحت الفرصة للجمهور في متابعة ورصد ما إذا كانت المؤسسة قد حسنت من إجراءاتها بعد الأزمة، وبالتالي فإنهم سوف يتفاعلون بشكل أكثر سلبية إذا حدثت أزمة مماثلة مرة أخرى، ولعل هذا يتماشى مع نظرية الاتصال الموقفية للأزمات ويرتبط بجزء من تاريخ الأزمة، حيث يمكن أن يعمل تاريخ الأزمة كعامل مكثف.

- في حين يرى الآخرون بأن وسائل التواصل الاجتماعي لم تغير من عملية التواصل في الأزمات كثيراً، وقالوا بأنها جلبت بعض الأزمات الخاصة بوسائل التواصل الاجتماعي، مثل كثرة وانتشار الشائعات وتعدد المصادر من خلال الصفحات الوهمية، وبالرغم من ذلك فإنهم يرون أن وسائل التواصل الاجتماعي غالباً ما تؤثر فقط على الحاجة إلى المراقبة والسرعة في اتخاذ القرار والرد، ووفقاً لرؤيتهم فإن هذه الوسائل تكون بالنسبة لهم بمثابة عامل محفز ومساعد في التعامل مع الأزمات؛ وذلك لأن هذه الوسائل تساعد على تطور وانتشار الأزمات بشكل أسرع من أي وسيلة أخرى، وبناءً على هذا، فإنه يمكن القول بأن مجرد التغييرات في المراقبة والطبيعة المكثفة لوسائل التواصل الاجتماعي فإنه يمكن اعتبارها تغييرات مهمة في التواصل أثناء الأزمات.

- من جهة أخرى فقد أجمعت عينة الدراسة على أن وسائل التواصل الاجتماعي هي بمثابة فرصة وتهديد للتواصل في الأزمات، فهم يرون أن وسائل التواصل الاجتماعي هي بمثابة فرصة جيدة في التواصل المباشر مع أصحاب المصلحة، وذلك على خلاف وسائل الإعلام التقليدية، هذا بالإضافة إلى أن المنشورات المتكررة على وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمة قد تعمل على تقليل عدد المكالمات الهاتفية من الصحفيين وغيرهم من الجمهور أصحاب المصلحة أثناء الموقف، وبالتالي تسمح لتواصل الأزمات بالتركيز أكثر على الأزمة نفسها.

- من ناحية أخرى، فمنهم من يرى بأن الانفتاح والطبيعة التفاعلية لوسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن تشكل أيضاً تحدياً للمؤسسات، ولعل السبب في ذلك ربما يرجع من وجهة نظرهم إلى أن عقلية الغالبية من الجمهور لم تتغير بما يكفي لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي حتى الآن، وهذا يعني أن الأشخاص ليسوا على قدر من الاستعداد لقبول التعليقات، وأحياناً التعليقات السلبية التي لا مفر منها على قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة.

- وفي سياق متصل وبشأن التحديات، من يرى من عينة الدراسة بأنه أصبح من السهل أكثر من أي وقت مضى إنشاء أخبار كاذبة ونشرها بشكل فعال، في حين يرى آخر بأن الأفراد من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي لا يتأثرون بالمبادئ الأساسية

للصحافة مثل الموضوعية، لذلك توفر وسائل التواصل الاجتماعي للأفراد منصة لنشر الشائعات السلبية حول المؤسسات التي قد يصدقها ويشاركها خاصة الأشخاص الذين لا يحبون تلك المؤسسة، لذلك فإنه ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تخصيص الموارد لمعرفة ما إذا كانت تلك الشائعات صحيحة، ومن ثم العمل على إقناع الجمهور بالحقائق لتصديقها بدلاً من الأشخاص الذين ينشرون تلك الشائعات.

#### قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة في اتصالات الأزمات:

فيما يتعلق بهذا المحور، فقد سئل الأشخاص عينة الدراسة الذين تمت مقابلتهم، أولاً: عن كيفية إدراكهم لدور قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة مثل فيسبوك وتويتر وغيرها في عملية التواصل أثناء الأزمات، ثانياً: تم توجيه السؤال لهم عما إذا كانوا يعتقدون أن نوع الأزمة يؤثر على اختيار القنوات المستخدمة، بالنسبة لهذا السؤال، فقد تم اعتماد أنواع الأزمات من نظرية اتصال الأزمات الطرفية (Coombs 2007)، وبالتالي كانت أزمات ضحايا، وأزمات عرضية، وأزمات متعمدة.

- اتفق جميع من تمت مقابلتهم على أن الأشكال الجديدة لوسائل التواصل الاجتماعي تعتبر فرصة للمؤسسة للتخفيف من آثار الأزمات ونشر المعرفة والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإنهم أشاروا إلى أن الاستجابة المتأخرة من الممكن أن يترتب عليه الضرر بسمعة المؤسسة وصورتها، بالإضافة إلى توجيه النقد بسبب فشلها في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال، فمع ظهور هذه الوسائل لا بد أن تغير المؤسسات ما كان متعارفاً عليه في الماضي من قولهم الصمت من ذهب.

- فيما يتعلق بالفيسبوك، فقد أجمعت عينة الدراسة الذين تمت مقابلتهم على أنه أداة مناسبة للتواصل في الأزمات، وأنه بمثابة المنصة الأولى للاتصال بالأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي، فهم يرون بأن الفيسبوك هو القناة الوحيدة التي استقرت في موقعها كمنصة للجماهير، وبالتالي فهم يعتبرونه بأنه في مقدمة الوسائل وصولاً إلى جمهور كبير ومتنوع، ووفقاً لرؤيتهم فإنهم يرون أن فيسبوك يتفوق على غيره من الوسائل؛ نظراً لما يتمتع من مميزات تتمثل في المشاركة السريعة والمتكررة للمعلومات، في حين ذكر اثنان منهم بأن أزمات التواصل الاجتماعي غالباً ما تبدأ من فيسبوك، وبالتالي



فإنه من المهم لديهم مراقبة ورصد الفيسبوك باستمرار، مع التوضيح على أن المراقبة على الفيسبوك يمكن أن تكون أسهل من مراقبة تويتر وغيرها من الوسائل؛ وذلك لأن المناقشات غالباً ما تحدث على صفحة الفيسبوك الخاصة بالمؤسسة، في حين ذكر أحدهم بأن المراقبة على الفيسبوك ربما تكون أصعب من غيرها، وذلك في حالة تتطور مناقشة الجمهور فيما يتعلق بالأزمة من خلال مجموعة مغلقة على الفيسبوك، هذه المجموعة المغلقة لا تعرف المؤسسة عنها شيئاً، وفي الغالب لا تستطيع الوصول إليها، في حين رأى أحدهم بأن الفيسبوك يمكن أن يكون بمثابة منصة لا ترحم، لأنه يمكن للجميع التعليق من خلاله، وفي بعض الأحيان فإنه من المحتمل أن تتصاعد المناقشات والتعليقات بين الجمهور المعارض، ومن جانب آخر قال بأن الفيسبوك وسيلة تشجع على الانفتاح وهو من وجهة نظره عامل إيجابي.

- فيما يتعلق بتويتر، فهم يرون بأنها وسيلة جيدة في التواصل أثناء الأزمات، إلا أنها ليست الوسيلة الأفضل من وجهة نظرهم للوصول إلى الجماهير الكبيرة بسبب العدد المحدود للمستخدمين مقارنة بالفيسبوك، الذي يعد الأكثر شعبية وجماهيرية في عملية التواصل في الأزمات، فيما أضاف آخر بأنه يصعب أحياناً الكتابة عن حالات الأزمات ككل على تويتر، لأن كل تحديث أو "تغريدة" على تويتر تقتصر على 280 حرفاً، لذلك قد يكون من المفيد لممثل المؤسسة والمسؤول عن إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي كتابة المنشور على موقع تويتر الخاص بالمؤسسة ثم مشاركته على وسائل التواصل الاجتماعي.

- فيما يتعلق بالخدمات الأخرى التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي، فقد ذكر ثلاثة أشخاص ممن تمت مقابلتهم إلى خدمات Facebook Live، فإنهم يرون أن بث مقطع فيديو مباشر من موقع الأزمة يمكن أن يساعد في القضاء على الشائعات الكاذبة في الوقت الفعلي، هذا بالإضافة إلى أن المؤتمرات الصحفية غالباً ما يتم بثها مباشرة في هذه الأيام، إما من قبل الصحفيين أو المؤسسة نفسها، لذلك فإنه يمكن القول إن ممثلي المؤسسة بحاجة إلى التفكير في الجمهور المستهدف أكثر من ذي قبل، لأنهم لا يتحدثون

فقط إلى الصحفيين الذين يقومون بتصنيفية المعلومات، ولكن في الحقيقة فإنهم يخاطبون جمهوراً أكبر.

- أما فيما يتعلق بنوع الأزمة وتأثيرها على القنوات والوسائل المستخدمة، فقد أجمع جميع من تمت مقابلتهم أنها ليست مهمة للغاية في هذا الصدد، بقدر ما يرون أن أهم عامل في تحديد القنوات المستخدمة هو تحديد القنوات التي يتواجد فيها الجمهور، فإذا كان الجمهور على سبيل المثال، يناقش الموقف فقط على الفيسبوك، فلا فائدة من مخاطبته على تويتر، بل على الفيسبوك فقط.

#### إرشادات عامة للتواصل أثناء الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي:

فيما يتعلق بالإرشادات العامة للاتصال بالأزمات، سئل الأشخاص عينة الدراسة الذين تمت مقابلتهم عما إذا كان لديهم بعض الإرشادات العامة التي قد يقدمونها للجمهور بغض النظر عن نوع الأزمة بالضبط، فنجد أنه تباينت الإجابات عن هذا السؤال أيضاً، ولكن يمكن العثور على بعض أوجه التشابه، وهذا ما سوف نوضحه على النحو التالي:

- اتفقت عينة الدراسة الذين تمت مقابلتهم على أنه في حالة حدوث أزمة أو موقف ما، فإن هناك عدة مراحل لا بد وأن يتم العمل بها من خلال متواصل الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ففي البداية لا بد من تحليل الموقف، ثانياً توجيه سؤال يدور حول ما الذي حدث، وفي الأخير طرح رؤى عن مدى إمكانية تطور الوضع، هذا إلى جانب أنهم اتفقوا جميعاً على أنه في حالة حدوث أزمة ما فإنه لا بد من دفع وتحية المشاعر جانباً، وذلك حتى لا يتم اتخاذ قرارات متسرعة ربما تتأثر بمشاعرهم، ولذلك فإنهم يرون أنه في بعض الحالات والمواقف فإنه من الجيد الاستعانة بخبير استشاري في حالة الأزمات؛ لأن هذا الشخص من وجهة نظرهم يتمتع بأنه ليس لديه علاقة شخصية مع الموقف ذاته.

- وفي سياق متصل، فقد كان لدى جميع عينة الدراسة الذين تمت مقابلتهم بعض الأفكار، فمنهم من أكد على أهمية عدم التعليق من جانب مسؤولي المؤسسة على الوضع بشكل مجهول عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ففي بعض الأحيان قد يكون هناك إغراء

للتعليق على الموقف كمواطن أو شخص عادي، ولكن عند القيام بذلك، فإنه من الممكن أن تواجه المؤسسة معضلة أخلاقية مع إمكانية حدوث نتائج عكسية تضر بمصلحة المؤسسة، ومنهم من يرى أنه من الأفضل للمؤسسة ألا تتفاعل مع كل أزمة بسيطة على وسائل التواصل الاجتماعي، بل من الأفضل أن تعمل على مراقبة الموقف ومعرفة ما إذا كانت سوف تجذب انتباه وسائل الإعلام الأخرى أم لا، وفي هذه الأثناء فإنه من الضروري على مسؤول الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي أن يعمل على إعداد البيانات المؤقتة والمسبقة في حالة تطور الأزمة إلى أزمة خطيرة.

- في حين سلَّط اثنان ممن تمَّت مقابلتهم الضوء على أهمية السرعة في التعامل مع الأزمات، حيث إنه يمكن صدِّ العديد من الأزمات بسرعة قبل أن تستحوذ على اهتمام كبير، وذلك إذا تمت مراقبتها بشكل صحيح، حيث إنه في عصر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، لا يستطيع القائمون على الاتصال بالأزمات انتظار الأخبار المسائية أو الصحف في صباح اليوم التالي، لأن الأمور تتطور بشكل أسرع في قنوات التواصل الاجتماعي، وبالتالي فهم يرون أنه لم يعد لدى متواصلي الأزمات ساعات عمل تقليدية كما في السابق، بل يجب أن يكونوا مستعدين للرد على المواقف على مدار الساعة، وأيضاً في عطلات نهاية الأسبوع.

- بينما أجمعت عينة الدراسة أنهم يهتمون بموقع الفيسبوك كأحد أهم وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لما يتمتع به من شعبية لدى الجمهور المصري، وكثرة المستخدمين النشطين من جمهور وإعلاميين، وذلك مقارنة بمواقع التواصل الأخرى، وبالتالي لا ينبغي الاستهانة به في اتصالات الأزمات.

#### العلاقة بين وسائل الإعلام الاجتماعية والتقليدية:

بالنسبة لهذه الجزئية، فقد تم سؤال الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، كيف يعتقدون أن المؤسسات يجب أن تجمع بين وسائل الإعلام الاجتماعية والتقليدية، حيث تباينت الإجابات في هذه الجزئية على النحو التالي:

- يرى أحدهم أن العلاقة بين وسائل الإعلام الاجتماعية والتقليدية بالنسبة للمؤسسة فإنه يعتمد بالأساس على حجم المؤسسة وحجم الأزمة، موضحاً أنه إذا كانت الأزمة

مجرد أزمة بسيطة على وسائل التواصل الاجتماعي، فيمكن معالجتها فقط على وسائل التواصل الاجتماعي، فهو من وجهة نظره أن هذا أمر منطقي، لأنه ليس كل أزمات وسائل التواصل الاجتماعي تصل وتطرح على وسائل الإعلام التقليدية، وبصفة خاصة إذا تمت معالجة الأزمة مبكراً.

- من ناحية أخرى من يرى أن التركيز على التواصل على الفيسبوك يخدم أيضاً وسائل الإعلام التقليدية، وهذا ما تم توضيحه مسبقاً، حجتهم في ذلك أن غالبية المراسلين تقريباً موجودون ومتابعون لفيسبوك، ومن الطبيعي أن يهتموا بمتابعة الصفحة الخاصة بالمؤسسة عبر الفيسبوك، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على المؤسسة من وجهة نظرهم، وذلك بتقليل عدد المكالمات الهاتفية من الصحفيين والإعلاميين بشكل كبير من التواصل بشكل فعال على وسائل التواصل الاجتماعي، وفي الواقع على الفيسبوك.

- وفي الأخير من أكد على دور وأهمية وسائل الإعلام التقليدية، فهم يرون أن وسائل التواصل الاجتماعي في الوقت الحاضر مكنت الأشخاص من قول أي شيء يرونه من وجهة نظرهم، وبالتالي فإنه يتوجب على مسؤولي المؤسسة أن ينظروا إلى الصحفيين والإعلاميين على أنهم بمثابة حليف وداعم للمؤسسة، وذلك لأنهم يتبعون المبادئ الأساسية للصحافة مثل الموضوعية، وغالباً ما ينظر إليهم الجمهور على أنهم مصادر موثوقة، وبالرغم من سيطرة وسائل الإعلام الاجتماعي على الجمهور، إلا أن الكثير من الجمهور يثقون في وسائل الإعلام التقليدية أكثر مما يقرؤون على وسائل التواصل الاجتماعي، لذلك يمكن أن يؤدي التعاون الجيد مع وسائل الإعلام التقليدية إلى فوائد كبيرة لكل من المؤسسة والمراسلين.

وتعقياً على ما سبق، ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات، استنتج الباحث أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تسهم في الاستخدام الناجح لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، وهي: محتوى الرسالة، والقناة المستخدمة، وتكرار توصيل الرسائل.

الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في إدارة أزماتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي:  
في هذه الجزئية من المقابلة، تم توجيه السؤال حول الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في إدارة أزماتها، وهل لدى المؤسسات خطة مُعدة ومحددة تتعامل بها في

أوقات الأزمات، وكيف يمكن للتركيز الإيجابي على الأخطاء أن يساعد المؤسسات على أن تصبح أكثر تواصلًا عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

- في البداية أشار غالبية عينة الدراسة إلى أن الاتصالات الناجحة أثناء الأزمات تعتمد بالأساس على نظم الاستراتيجيات الموجودة من قبل، وعندما تحدث الأزمة فيكون المطلوب في ذلك التوقيت تعديل أو تحسين هذه الاستراتيجيات، موضحين أن نتيجة الاتصالات هي المعلومات، وهي أكثر الأشياء التي يحتاجها الجمهور أثناء الأزمات، وفي إطار الاعتماد على وسائل التواصل في التعامل مع الأزمات، فإنه يتوجب على مسؤولي الاتصال المحافظة على دقة وسرعة نقل المعلومات، وفتح قنوات الاتصال المباشر مع جميع الأطراف ذات الصلة، مع مراعاة طبيعة التعامل مع الأزمة من قبل وسائل الإعلام؛ لما لها من تأثير سلبي أو إيجابي على ردود الأفعال والتداعيات.

- في حين رأى أحدهم، أنه في ضوء إمكانية الموارد المتاحة فيما يتعلق بوسائل التواصل الاجتماعي والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، فإنه من المهم على مسؤول الاتصال أن يكون استراتيجياً من أجل تحقيق أقصى قدر من التأثير، ذلك لأن الجمهور سيحكم على الرسالة بناءً على محتوى الرسالة والمرسل وقناة الاتصال المستخدمة، وبالتالي من الضروري معرفة تفضيلات المعلومات الخاصة بهم، بما في ذلك قنوات الوسائط الاجتماعية المفضلة، ومن وجهة نظره فإنه من الأفضل لمسؤول الاتصال العمل على تقسيم الجمهور الكبير إلى مجموعات فرعية بناءً على أوجه التشابه؛ مثل السلوكيات، والاحتياجات، والآراء، والقيم، والمحددات الاجتماعية، والمعلومات الديموغرافية، فهو بذلك يدعم تطوير رسائل الأزمات الأكثر ملاءمة لاحتياجات مجموعات سكانية فرعية مختلفة؛ الأمر الذي يترتب عليه تغيير في سلوكيات تلك الفئة تجاه التعامل مع الأزمة، على سبيل المثال مستوى القراءة واللغة المناسبين اللذين يجب أن تستخدمهما رسائل الأزمات حتى يتمكن الجمهور من فهمها، بالإضافة إلى معرفة قنوات التواصل الاجتماعي التي يفضلها الجمهور الذي يتم تقسيم كما تم توضيحه.

- فيما يتعلق بالتركيز الإيجابي على الأخطاء وأنه يساعد المؤسسات على أن تصبح أكثر تواصلًا عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فقد اتفقت عينة الدراسة على أن التركيز على

الأخطاء هو بمثابة اكتشاف مبكر للأزمات، لكن هذا الأمر لا يتأتى من فراغ، وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة ملحة إلى أن تعمل على تطوير التواصل الداخلي للأزمات من حيث ثقافة المؤسسات وقيادتها، مع التأكيد على أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيس للحد من الأخطاء، وعليه فإنهم يرون أنه يجب على قيادات المؤسسة تسهيل عملية الإبلاغ عن الأخطاء، ويجب عليهم أيضاً التعامل مع تلك الأخطاء على أنها مصدر مهم لتطوير المؤسسة، واعتبارها أداة مهمة للتعلم والتفكير، رؤيتهم في ذلك أن إدارة الخطأ لها أهميتها الكبيرة في مرحلتي ما قبل الأزمة وما بعدها، ولكن في أثناء الأزمة فهي ليست ذات قيمة أو أهمية على الإطلاق.

- واتفقت عينة الدراسة على ضرورة أن تعمل المؤسسات على ضرورة استخدام الاستراتيجيات الهادفة، وذلك من خلال تفسير وشرح المعلومات الفنية حول الأزمة؛ الأمر الذي يترتب عليه تحقيق استجابات أكثر إيجابية من جانب الجمهور؛ وذلك مما قد يسهم في تخفيف حالة القلق والتوتر لدى الجمهور نتيجة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، والعكس أنه في حالة ما إذا لجأت المؤسسات إلى استخدام استراتيجيات غير فعالة مثل الإنكار والتهرب من المسؤولية تجاه الأزمة، ففي هذه الحالة من المتوقع أن يقابل الجمهور ذلك بردود فعل سلبية من خلال التعليقات الغاضبة من الجمهور؛ مما قد يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة.

#### طرق الرصد والتقييم لوسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات:

في هذه الجزئية تم توجيه السؤال عن طرق الرصد والتقييم من جانب مسؤولي الاتصال لمتابعة الجمهور أثناء الأزمات، وما العائد أو الفائدة من وجهة نظرهم لعملية الرصد ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي.

- في البداية أشارت عينة الدراسة إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي لها وظائف تسمح للمؤسسات وتساعدهم على فهم احتياجات الجمهور بشكل أفضل، وكيفية استجابة الجمهور لرسائل الأزمات ومدى وصول الرسائل، وعليه، فإنه يمكن استخدام مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي لتحدي فجوات المعلومات، وتحديد المنصات المستخدمة من قبل الجمهور، وفي الأخير تحسين توقيت الرسائل المرسل.

- وفي ضوء الرصد والتقييم، أجاب اثنان من عينة الدراسة إلى أنهما يقومان برصد تقييمات الجمهور من خلال تحليل مشاعرهم، هذه المشاعر من وجهة نظرهم تخبرهم بمدى الاستجابة العاطفية للأفراد على وسائل التواصل الاجتماعي لرسائل الأزمة الخاصة بالمؤسسة، وهذا بدوره يساعد على تطور فهم أفضل لكيفية استجابة المتابعين لأنواع مختلفة من الرسائل، وعليه، فإنهما يرون أن هذه المعلومات من الممكن أن تساعد مسؤولي الاتصال على توجيه وتحسين استراتيجياته لمختلف الأساليب الأساسية التي يستخدمها، وذلك من أجل الحصول على شعور إيجابي أكثر فيما يتعلق بمنشورات المؤسسة أثناء الأزمة.

- في حين أوضحت بقية العينة إلى أنهم يرصدون ويقيمون الجمهور من خلال مقاييس التفاعل على منشورات وسائل التواصل الاجتماعي، سواء من خلال الإعجابات، أو المشاركات، أو عدد التعليقات، هذه المقاييس من وجهة نظرهم توضح مدى نشاط المتابعين والتفاعل مع المحتوى الخاص بالمؤسسة في أوقات الأزمات، مع التوضيح على أن عملية المشاركة للمحتوى الخاص بالمؤسسة يسهم وبصورة غير مباشرة في نشر معلومات دقيقة من خلال تلك الشبكات، هذا بالإضافة إلى معرفة ردود الأفعال من خلال تعليقات الجمهور، وذلك حتى يتسنى لمسؤولي التواصل تقييم محتوى الأزمة على وسائل التواصل الاجتماعي، هذا بالإضافة إلى فهم وتوضيح المعلومات التي يحتاجها الجمهور، وفي الأخير تحديد الفجوات التي تتعلق بالأزمة ومعالجتها.

#### أفكار وأطروحات من المقابلات:

كما أوضحنا سابقاً، تم تحفيز الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أيضاً على إضافة أي شيء يعتبرونه من وجهة نظرهم مهماً فيما يتعلق بوسائل التواصل الاجتماعي والتواصل في الأزمات، وقد كان لهم إضافات قيمة، وسوف نوضح هذه المناقشات والإضافات على النحو التالي:

- أضاف اثنان من عينة المقابلة اقتراحات تتعلق بشأن الإدارة الشاملة للأزمة، وقد أوضحنا ذلك بأنه عندما ينشأ الموقف أو الأزمة، فإذا كان لدى المؤسسة متخصصون في الاتصال، فيجب دعوتهم للتفكير في الأزمة على الفور، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فيجب

على المؤسسة الاتصال بالاستشاريين المختصين من أجل الحصول على المساعدة وإيجاد الحلول، وهذا مهم لأن الأزمة التي تتم إدارتها بشكل جيد تعمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة، وأضافاً أيضاً، بأنه عند إعداد دليل التواصل في الأزمات لمؤسسة ما، يجب ذكر وسائل التواصل الاجتماعي بشكل منفصل نظراً لأهميتها المتزايدة.

- ووضح أحدهم قائلاً، أنه عند استخدام المؤسسات وسائل التواصل الاجتماعي بشكل صحيح، فإن رسائلها تكون بمثابة أداة مفيدة لحماية المؤسسات من الأزمات، موضحاً أنه في حالة ما إذا كانت تلك الصفحات الخاصة بالمؤسسات تتمتع بمتابعة عالية من قبل الجمهور، فإن المؤسسة يكون لديها القدرة على نشر التوضيحات والتحذيرات، وفي حالة القيام بذلك، فإنهم يعملون على تهيئة الجمهور للمشاكل المحتمل حدوثها، وفي نفس الوقت يقللون من احتمالية شكوى الجمهور من الموقف أو الأزمة، من خلال طمأننتهم بأنهم على علم ودراية بالقضايا ويعملون على حلها.

- في حين أجمعت عينة الدراسة على أن الاستفادة من تقنيات وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة ومواجهة الأزمات يوفر للمواطنين دوراً أكبر في الاستعداد للأزمات وإدارتها؛ مما سيساعد في بناء مجتمعات قادرة على الصمود والتعامل بفاعلية مع تلك الأزمات.

#### النتائج العامة للدراسة:

- أدى ظهور وسائل التواصل الاجتماعي إلى تغيير التواصل في أزمات المؤسسات، وكانت هناك ثلاث نقاط رئيسة بينها الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، كانت هذه العوامل الرئيسية الثلاثة هي: النمو، والانفتاح، وإمكانيات المراقبة المتزايدة التي جلبتها وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات في رصد وتتبع الأزمات.

- لقد غيرت وسائل التواصل الاجتماعي السرعة التي تتطور بها الأزمات في بعض الأحيان، وبالتالي فهي تتطلب أن يراقب القائمون على الأزمات قنوات التواصل الاجتماعي باستمرار، وأن يكونوا دائماً على استعداد للاستجابة بسرعة؛ لأنه وبسبب وسائل التواصل الاجتماعي أصبح الجمهور أكثر ارتباطاً ببعضهم البعض من أي وقت



مضى، وبالتالي من الأهمية بمكان أن تكون المؤسسات منفتحة وصادقة بشأن أفعالها، لأن هناك دائماً شخصاً ما سيكشف الحقيقة بطريقة أو بأخرى.

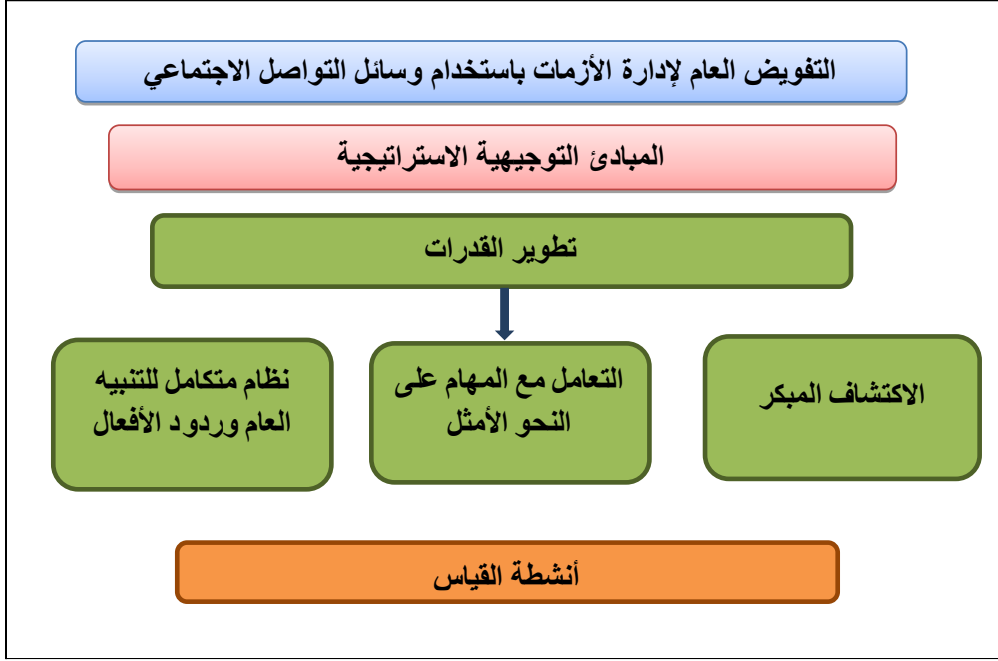
- يجب أن تركز المؤسسات على التواصل مع الجمهور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، ليس هذا فحسب، ولكن عليها التركيز على المنصة التي يتواجد عليها أكبر قدر من الجمهور؛ من أجل أن تصل الرسالة واضحة وتكون تلك الوسائل فعالة لكلا الطرفين، وإلا فلن يتمكنوا من الوصول إلى جمهورهم عبر قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة، لأنه لن يكون لديهم أي متابعين، أو لديهم عدد متابعين محدود.

- تم ذكر موقع فيسبوك من قبل جميع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم كأداة جيدة للتواصل في الأزمات، ذلك لأنه يسمح للمتصل بإرسال رسائل متنوعة ومتكررة مع تطور الوضع، هذا بالإضافة إلى أن جميع المراسلين تقريباً يستخدمونه، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار بأنه لا ينبغي التقليل من أهمية وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى مثل تويتر وغيرها بالرغم من قلة عدد المستخدمين والمتابعين لهذه الوسائل مقارنة بالفيسبوك.

- لأن التواصل في الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي يعد إلى حد ما ظاهرة جديدة نسبياً، ولم يتم بحثها على نطاق واسع بعد فيما يخص طريقة التعامل والآليات التي تتبعها الوزارات والمؤسسات الحكومية في مصر، واستناداً إلى هذا البحث، فإنه من الممكن تكييف المبادئ التوجيهية التي تم نشرها في النظريات الرئيسية مثل نظرية اتصال الأزمات الموقفية (Coombs 2007) مع وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً، مثل وجود خطة اتصال للأزمات مسبقاً، واستخدام استراتيجيات مثل إعادة بناء الاستراتيجيات، وتقسيم الأزمات إلى مجموعة من الأزمات ذات الصلة، وبالإضافة إلى كل ما سبق، فإنه يجب على مسؤولي الاتصال أن يكونوا على دراية بالخصائص الخاصة بوسائل التواصل الاجتماعي، على سبيل المثال الطلب المتزايد على الانفتاح، والصدق، وإجادة التعامل السريعة الخاصة بطبيعة وديناميكية تلك الوسائل الحديثة.

**إطار عمل إرشادي لتعزيز قدرات وسائل الإعلام الاجتماعية لإدارة الأزمات**  
لتوجيه تطوير القدرات في تسخير وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمات، يقترح الباحث إطار عمل لتعزيز نهج أكثر منهجية وتنسيقاً، وتقديم بعض الآليات العملية؛ من

أجل مساعدة القائم بالاتصال في المؤسسات الحكومية على الاستخدام الأمثل والفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في عمليات إدارة اتصال الأزمات، ويوضح الشكل التالي أهم مقترحات هذا الإطار الإرشادي:



شكل (1)

إطار عمل لإدارة الأزمات الحكومية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

يتكون الإطار الإرشادي من العناصر التالية:

1- التفويض العام لإدارة الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي: الحصول على موافقة وتأييد الإدارة العليا لقيمة تسخير أدوات وسائل التواصل الاجتماعي كنهج تكميلي لإدارة الأزمات على مستوى الحكومة بأكملها أمر ضروري لإرسال رسالة قوية ومتسقة إلى الوكالات المشاركة في الأعمال المتعلقة بالأزمات.

2- المبادئ التوجيهية الاستراتيجية:

وضع مبادئ توجيهية واضحة ومتسقة للوزارات بشأن استخدام أدوات وسائل الإعلام الاجتماعية لإدارة الأزمات، فقد تكون هناك حاجة إلى عملية مختلفة وأكثر سرعة لضمان نشر المعلومات على وسائل التواصل الاجتماعي في الوقت المناسب، إما من أجل الطمأنينة أو الحصول على معلومات حاسمة؛ ونظراً لأن وسائل التواصل الاجتماعي

ليست سوى واحدة من القنوات التي يمكن استخدامها في الأزمات ولا تحل بأي شكل من الأشكال محل وسائل الاتصال الحالية، فيجب تنسيق هذه العملية والبروتوكولات.

### 3- تنمية القدرات: تم تحديد ثلاث قدرات:

- **الاكتشاف المبكر:** يجب أن تكون آليات الكشف الوقائي والمبكر في مكانها الصحيح حتى يمكن اكتشاف العلامات المبكرة للأزمة، وسيطلب ذلك منصة نشطة لتجميع وتكوين المعلومات، حيث تتم مراقبة الشبكات الاجتماعية والمدونات والمنتديات بانتظام، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالحوار النشط والمشاركة مع المجتمع والمجموعات النشطة على وسائل التواصل الاجتماعي؛ حتى يمكن الاستفادة من هذه العلاقات أثناء الأزمة.

- **معالجة المهام على النحو الأمثل:** وذلك من تخصيص الموارد لدعم نشر المعلومات، والتخطيط للكوارث والتدريب عليها، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات بشكلٍ تعاوني، هذا مع التوضيح على أن جمع المعلومات داخل المنظمة يساعد في ضمان التعامل الأمثل مع كافة المهام منذ بداية الأزمة.

- **نظام متكامل للتنبيه العام وردود الأفعال:** هناك حاجة إلى نظام متكامل للتنبيه العام وردود الفعل، يشتمل على أدوات التواصل الاجتماعي التي تسمح بالاتصال السلس والمباشر من الحكومة إلى الجمهور وللجمهور؛ من أجل إرسال المعلومات ذات الصلة لتعزيز العمليات الحكومية أثناء الأزمة.

4- **أنشطة القياس:** يمكن أن يساعد استخدام المؤشرات الرائدة المناسبة لمراقبة تطبيق أدوات وسائل التواصل الاجتماعي في توجيه الوزارات من خلال عملية تقييم خطط إدارة الأزمات الحالية التي يتم التعامل معها باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وعليه؛ فإن تطوير مؤشرات رائدة في هذه المجالات مثل الكفاءة التشغيلية والإفادة من جهات النظر العامة يمكن أن يوفر رؤى حول الممارسات التنظيمية القائمة، وكيف يمكن تحسينها لتعزيز إدارة الأزمات، هذا مع ضرورة أن تكون مناهج وطرق القياس متسقة داخل الحكومة من أجل المساعدة في جهود وضع المعايير.

## توصيات البحث:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

- 1- الاستثمار الجيد لإمكانات وسائل التواصل الاجتماعي التفاعلية في التصدي للشائعات في أوقات الأزمات، نظراً لما تتمتع به هذه الوسائل من سرعة الانتشار وتحديث للمعلومات بصورة أسرع من غيرها من الوسائل التقليدية.
- 2- ضرورة الاهتمام بدراسة الجمهور المتصفح والمتابع لحسابات المؤسسات الحكومية، وذلك حتى تتمكن تلك المؤسسات من تحديد طرق الاتصال التي تتناسب مع الجمهور، من حيث الأنماط التفاعلية وطبيعة وصيغة المنشورات المفضلة لديهم.
- 3- ضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية بوسائل التواصل الاجتماعي كونها وسيلة قادرة على بث الإرشادات وإيضاح الأمور قبل حدوث الأزمة، مع ضرورة اهتمام المسؤولين بالاهتمام بآراء ومشاكل المواطنين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والعمل على تداركها والسيطرة عليها قبل أن تتفاقم.
- 4- ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بتعزيز الكوادر البشرية التي تدير حسابات وصفحات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسات؛ وذلك من خلال تحديد فريق متخصص لديه القدرة على إدارة المحتوى والإحاطة بمختلف أدواته ووسائله، وما يتبع ذلك من كيفية التعامل بفاعلية مع تلك الوسائل أثناء الأزمات.
- 5- وجوب التركيز من قبل المؤسسات على قياس فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي من حيث تنوعها، وذلك حتى يتسنى لهم الوقوف والتركيز على أهم الوسائل والأدوات التي تتوافق مع رغبات واحتياجات الجمهور.

## مراجع الدراسة:

- 1- نبيل حاجي، فضيلة حامد، استراتيجيات الاتصال الرقمي في إدارة الأزمات في المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي- تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2022.
- 2- Xuefang Z. & Renqun H., The role of social media in public crisis governance, **International Conference on Environmental and Engineering Management (EEM2021)**, published by EDP Sciences, Vol. 253, 2021.
- 3- هبة محمد العطار، دور وسائل الإعلام الجديدة في زيادة وعي الجمهور المصري لمواجهة الأزمات الصحية، دراسة ميدانية بالتطبيق على أزمة كورونا، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مجلد 20، العدد 1، 2021، ص-ص: 229-273.
- 4- Lilian A., The Role of social media in Crisis Management: Social Media Strategies of the Ghana Armed Forces, **A dissertation Submitted to the Ghana Institute of Journalism in Partial Fulfillment of the Requirement for the Award of A Master of Arts Degree in Public Relation**, Ghana Institute of Journalism, 2021.
- 5- Anja S., Managing Crisis Communication Via social media, **Naše Gospodarstvo/Our Economy (NGOE)**, Vol. 67(1), 2021, PP.: 23–32. DOI: 10.2478/ngoe-2021- 0003
- 6- Umar A., Marzanah A., et al, Crisis Informatics in the Context of Social Media Crisis Communication: Theoretical Models, Taxonomy, and Open Issues, **Published in: IEEE Access**, Vol. 8, 2020, PP.: 842-869. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.3030184
- 7- Natasha M., An Assessment on the Effects of social media on Crisis Management in Telecommunication Companies in Zambia: A case of Vodafone Limited, **A Research Project Submitted to the School of Journalism and Mass Communication in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Bachelor of Arts in Communication Studies**, at Cavendish University, 2020.
- 8- Wei Cui, Crisis Communication in China: Strategies taken by the Chinese Government and Online Public Opinion, **Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy**, School of Media, Communication and Sociology, University of Leicester, 2020.
- 9- عثمانى ياسمين، حجاج نشيدة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي- دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر الفيسبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، تخصص اتصال، 2019.
- 10- إيمان محمد زهرة، شبكة بنت حميد، توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة اتصال الأزمات المؤسسية في قطاع النفط في سلطنة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، مجلد 2، العدد 8، 2018، ص-ص: 177-213.
- 11- Mansoor K. & Nasser H., The Role of social media on Crisis Preparedness and Responses, **International Journal of Scientific & Engineering Research**, Vol. 9 (8), 2018, PP.: 1347-1353.

- 12- Ludovico B., Fabio F., & Francesca N., Crisis Management on social media: A framework, **20th Excellence in Services International Conference**, University of Verona, September 7 and 8, 2017, PP.: 97-104.
- 13- Sonja V., Crisis management in social media: maintaining the organizational image, **master's thesis**, Jyvaskyla University, School of Business and Economics, 2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201706142855>
- 14- Kamaldin A., Public Relations and social media for Effective Crisis Communication Management, **Jurnal Bina Praja**, Vol. 14(3), 2022, PP.: 543-553. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.543-553>
- 15- حسن نيازي الصيفي، استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببيونج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737، دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019، **مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 4 (1)، 2021، ص-ص 228-265.
- 16- Zora R., Kolic S. et al, Public Relations Principles for the Digital Communication in a Local Crisis, - **Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb**, ENTRENOVA - Enterprise Research in Novation, Vol. 7 (1), 2021, PP.: 52-65. <https://doi.org/10.54820/EUXG7226>
- 17- Ali M. & Farid Q., The Impact of Using social media in Crisis Management According to Employees Perspectives, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. Vol. 10(11), 2020, PP.: 628-644. DOI:10.6007/IJARBS/v10-i11/8130
- 18- Thouraya Snoussi, Social Media for Crisis Communication Management, **International Journal of Business and Management Research (IJBMR)**, Vol. 8 (3), 2020, PP.: 1:9. <https://www.researchgate.net/publication/34386284>
- 19- نهلة نجاح العنزوي، العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمة الصحية (دراسة تحليلية لإدارة أزمة فيروس كوفيد 19 عبر صفحة وزارة الصحة في فيسبوك للمدة من 2020/3/21 حتى 2020/4/21، **مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية**، مجلد 3، العدد 38، 2020، ص-ص 462-486.
- 20- شيماء حمادي اللقمانى، أساليب استخدام إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام الإلكترونية وقت الأزمات، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 16، 2018، ص: 589-617.
- 21- محمد حسني حسين، الاتجاهات الحديثة في بحوث إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الاتصال الرقمي، **المؤتمر العلمي الدولي الأول لمجلس تحسين جودة التعليم لكليات الإعلام بالتعاون مع جامعة السلمانية- كلية العلوم الإنسانية**، 2022، ص-ص 487-541.
- 22- Mats E., Lessons for Crisis Communication on social media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice, **International Journal of Strategic Communication**, Vol. 12 (5), 2018, PP.: 526-551. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1510405>
- 23- Oberiri D. & Elif A. social media and Crisis Management: A Review and Analysis of Existing Studies, **EUL Journal of Social Sciences**, Vol. 9 (2), 2018, PP.: 199-215.

24- إنجي محمد أبو سريع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأزمات، دراسة تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 11، 2017، ص- ص 358-305.

25- Coombs T., Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing & Responding, Sage Publications Inc., USA, 2014.

26- Ki, E. & Nekmat, E., Situational Crisis Communication, and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 Companies, Computers in Human Behavior, Vol.35,2014, PP.: 140-147.

27- Sonja V., Crisis management in social media: maintaining the organizational image, master's thesis, Jyväskylä University, School of Business and Economics, Op .cit.

28- Joonas S., The Role of social media in Corporate Crisis Communication, bachelor's thesis, Aalto University, School of Business, 2017, PP.: 1-52.

29- Liu B., Jin Y., Briones R. & Kuch B., Managing Turbulence in the Blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross, Journal of Public Relations Research, Vol. 24(4),2012, PP.: 353-370.

30- Wang Y., Brand crisis communication through social media, Corporate Communications An International Journal, 21(1), 2016, PP. 56-72. DOI:10.1108/CCIJ-10-2014-0065

31- شيماء السيد سالم، دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 56، 2016، ص- ص 386-313.

32- أسماء المحكمين:

1- أ.د/ حنان فاروق جنيد: أستاذ العلاقات العامة والإعلان- كلية الإعلام- جامعة القاهرة.

2- أ.د/ داليا محمد عبد الله: أستاذ العلاقات العامة والإعلان- كلية الإعلام- جامعة القاهرة.

3- أ.د/ منى محمود عبد الجليل: أستاذ العلاقات العامة والإعلان بكلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات بالقاهرة.

4- أ.م.د/ أحمد أحمد زارع: أستاذ الصحافة والنشر المساعد- كلية الإعلام- جامعة الأزهر.

5- أ.م.د/ عبد الراضي حمدي البلبوشي: أستاذ العلاقات العامة والإعلان المساعد- كلية الإعلام- جامعة الأزهر.

33- Kaplan A., & Haenlein M., Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, Business Horizons, 53(1), 2010, PP. 59-68.

34- Veil S., Buehner T. & Palenchar M., A work-inprocess literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 19 (2), 2011, PP. 110-122.

35- Grahama M., Avery E. & Park S., The role of social media in local government crisis communications, Public Relations Review, 41(3), 2015, PP. 386-394.

36- Mohsen A., The Influential Use of Social Media Strategies in Crises and Disasters, researchGate, 2019, PP. 1-7. <https://www.researchgate.net/publication/322698057>

37- Hanna R., Rohm A., & Crittenden V., We're all connected: The power of the social media ecosystem, Business Horizons, Vol. 54(3), 2011, PP. 265-273.

38- Veil S., Petrun E., & Roberts H., Issue management gone awry: When not to respond to an online reputation threat, Corporate Reputation Review, Vol. 15(4), 2012, PP.319-332

- 39- Hurk A., Social media crisis communications: Preparing for, preventing, and surviving a public relations fail (Indianapolis, IN: Que), 2013.
- 40- Abdel Aziz A., The Role of social media in Crisis Management, **Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education and Science Publications (MECSJ)**, ISSUE (17), 2019, PP. 1-18.
- 41- Irtaimeh H., Obaidat A., & Khaddam A., Strategic Role of Dashboard Application in Enhancing Crisis Management Capabilities in Organizations Field Study on Jordanian Cellular Companies, **International Journal of Management Sciences and Business Research**, Vol. 5(10), 2016, PP. 50-59
- 42- Aula P., social media, reputation risk and ambient publicity management, **Strategy & Leadership**, Vol. 38(6), 2010, PP.43-49.



# Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication

---

**Chairman: Prof. Salama Daoud** President of Al-Azhar University

---

**Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin**

Dean of Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

**Deputy Editor-in-chief: Dr. Sameh Abdel Ghani**

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Assistants Editor in Chief:

**Prof. Mahmoud Abdelaty**

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Prof. Fahd Al-Askar**

- Media professor at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University  
(Kingdom of Saudi Arabia)

**Prof. Abdullah Al-Kindi**

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

**Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada**

- Media professor at Islamic University of Omdurman (Sudan)

---

**Managing Editor: Prof. Arafa Amer**

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Editorial Secretaries:

**Dr. Ibrahim Bassyouni:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Mustafa Abdel-Hay:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Ahmed Abdo:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Mohammed Kamel:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

Arabic Language Editors : Omar Ghonem, Gamal Abogabal, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

## Correspondences

● Issue 68 October 2023 - part 2

● Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555

● International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X

● International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

## Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.