

أثر الاتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات  
دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو

إعداد

د. مديحة محمد متولى\*

مدرس بالجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات

---

\* مديحة محمد متولى : حاصلة على دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، عضو هيئة تدريس بكلية الادارة - الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، تتمثل اهتماماتها البحثية في المجالات المختلفة للعلوم الادارية، خاصة التسويق والتمويل.

E-mail: [mady.manage@yahoo.com](mailto:mady.manage@yahoo.com)

## الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو، والكشف عن مدى وجود إختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة محل البحث لمدى وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، ومدى وجود إختلافات بين إتجاهات كل من مستخدمى المترو والعاملين بالشركة نحو دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات بها. وأخيراً دراسة العلاقة بين الإتصالات التسويقية المتكاملة بتلك الشركة وبين إدارتها للأزمات. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين نحو وجود تكامل بين مكونات الاتصالات التسويقية المستخدمة بالشركة وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، وأن إدراك الركاب لأهمية دور الاتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات التى تقع بالمترو أعلى من إدراك العاملين ، ووجود علاقة طردية قوية ودالة بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات بالشركة محل البحث وبين إدارتها للأزمات.

**الكلمات الدالة:** الاتصالات التسويقية، الاتصالات التسويقية المتكاملة، الأزمة، إدارة الأزمة.

## Abstract:

The research aims to identify potential / recurring crises in Egyptian Co. for Metro Management & Operation, explore the differences between employees' perceptions to the integration of marketing communications' components used in this company according to their demographic characteristics, as well as identifying the differences between both passengers' attitudes and the employees of the company towards the role of integrated marketing communications in managing different stages of crises, and finally, identifying the relationship between using an integrated marketing communication and Crisis management in Egyptian Co. for Metro Management & Operation.

The research concluded that there is a significant statistically differences between the employees' perceptions towards the existence of integration between marketing communications' components used in the company according to their demographic characteristics, also, Passengers' awareness of importance of the role of integrated marketing communications in managing the different stages of crises in the metro is higher than that of employees, and there is a strong and positive relationship between using an integrated marketing communications and its crisis management. Finally, the research presented a descriptive a proposed plan to activate the role of integrated marketing communications in crisis management in Egyptian Co. for Metro Management & Operation

**Keywords:** Marketing Communications, Integrated Marketing Communications, Crisis, Crisis Management.

## مقدمة:

تعيش المنظمات فى بيئة ديناميكية تتسم بسرعة وتعدد متغيراتها وتفرز تلك المتغيرات أزمات وكوارث تهدد بقاء تلك المنظمات . وتواجه الشركة المصرية لإدارة وتشغيل مترو الأنفاق فى مصر – شأنها شأن جميع المنظمات- بعدد من الأزمات التى تراوحت ما بين إنتشار ظاهرة إنتحار بعض من الركاب أمام عجلات المترو، أو خروج عربات القطارات عن القضبان، أو تعطل القطارات، أو زيادة أسعار تذاكر المترو، أو إنتشار الباعة الجائلون بعربات وما يخلفونه من مشاكل مع الركاب أو بين بعضهم البعض،.....إلخ. وهذه الأنواع من الأزمات إذا ما تعاظمت عنها الشركة أو فشلت فى إدارتها ومواجهتها لأصبحت تمثل تهديداً حقيقياً لها. إلا أن الأزمات مهما كان نوعها أو مصدرها فإنه من الضرورى أن يكون لدى هذه الشركة من الاستراتيجيات التى تمكنها من مواجهة تلك الأزمات أو التقليل من آثارها السلبية ، على أن تكون أحد آلياتها الإتصالات التسويقية المتكاملة التى تحقق تزويد كل من الركاب والمجتمع بالحقائق والمعلومات السريعة والصحيحة والكاملة عن الأزمة مما يخفف من وطأتها. ولا يقتصر دور الإتصالات على تزويد الركاب/ المجتمع بالمعلومات فحسب بل يمتد ليشمل المساهمة الفعالة فى إدارة ومواجهة الأزمة فى جميع مراحلها ، وذلك من خلال توجيه الركاب وتكوين اتجاهاتهم لتنظيم عمليات الإخلاء فى حالة نشوب حريق بالقطار أو إنتشار شائعة بوجود أعمال تخريبية بالقطار أو بأحد المحطات على سبيل المثال، ولذا فإن عدم وجود أو غياب إتصالات فعالة يؤدى إلى عدم قدرة الشركة على توجيه الجماهير وقت وقوع الأزمة، ومن ثم سيادة الفوضى مما يزيد من التداعيات السلبية للأزمة وتردى الأوضاع وزيادة الخسائر الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والأمنية. وبناء على ما تقدم فإن هذا البحث يهتم بدراسة أثر الإتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات بالشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### ١- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع العاملين المعنيين بكل من الإتصالات وإدارة الأزمات ومع الركاب مستخدمى مترو الأنفاق، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية لها أثناء التردد على الشركة محل البحث خلال فترة إعداده أو أثناء تلقى هذه الخدمة كأحد الركاب. تم إجراء مقابلة شخصية فردية متعمقة مع نسبة ٣% من مجتمع البحث (من العاملين) والبالغ عدده (٦٤٧) أى بواقع (٢٠) مفردة، وقد تم سؤالهم عن الأزمات محتملة/ متكررة الحدوث بالمترو ومدى وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بالمترو، ودور هذا التكامل في إدارة الأزمات ومعوقات تفعيل هذا الدور. أيضاً تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد (٣٠) مفردة من الركاب، وقد تم سؤالهم عن مصدر معلوماتهم أثناء وقوع الأزمة ورأيهم فى أهمية الإتصالات التسويقية فى إدارة الأزمة بالمترو ومحتويات الرسالة الإعلامية أثناء وقوع الأزمة وأيضاً الأزمات محتملة/ متكررة الحدوث بالمترو، وقد روعى فى إختيار تلك مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية من مجتمعى البحث تنوع خصائصها الديموجرافية، وقد أسفرت تلك الدراسة عن مجموعة من النتائج التى من أهمها مايلى:

- أن أكثر الأزمات حدوثاً وتكراراً - من وجهة نظر العاملين بالشركة إنقطاع الكهرباء المغذية بالقطار وتعطل المترو وأن أكثرها وطأة هى إنقلاب عربات المترو مثل إنقلاب عربات المترو بالمرج، أما الركاب فيرون أن أكثر الأزمات حدوثاً وتكراراً هى إنتحار بعض المواطنين أمام عجلات القطر ثم تعطل المترو وعدم إستكمال رحلته ووصوله إلى نهاية الخط ثم خروج عربات القطر وإنقطاع الكهرباء.
- وجود قصور فى إدراك العاملين بالشركة محل البحث لأهمية التكامل بين وسائل الإتصالات فى المراحل المختلفة للأزمة، حيث أظهرت المقابلات أن كل إدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها وتحقيق السبق فى الحضور أثناء وقوع الأزمة .
- أن إدارة العلاقات العامة تعنى بالعلاقات الداخلية ( العاملين بالمترو) وقد أضيفت إليها مؤخراً مهمة إستفسارات الجمهور (الركاب) عبر الخط الساخن، ومن ثم بعيدة تماماً عن مهمتها الأساسية .
- أن إدارة التسويق تعنى بالإعلانات التجارية التى تنفذ على المساحات المملوكة للمترو سواء داخل المترو أو بالمحطات أو على جدار المترو، ولذا نجد أن هناك قسم الأملاك يتبع إدارة التسويق، الأمر الذى يعنى توجه الفلسفة التسويقية بالمترو نحو المفهوم البيعى للمساحات الإعلانية المملوكة لها.
- عدم التنسيق بين الجهات المعنية بالإتصالات وبين الجمهور المستهدف ( الركاب/ المجتمع) أثناء المراحل المختلفة للأزمة.
- أن مصدر معلومات الركاب عن الأزمات حال وقوعها هو شبكة الإنترنت بكل مصادرها ثم الإذاعة الداخلية داخل المحطة التى وقعت بها الأزمة فقط.
- مما سبق يتضح وجود قصور حقيقى من قبل إدارة (مترو الأنفاق) فى فهم وإدراك أهمية تكامل الإتصالات التسويقية المتكاملة، وفى التواصل مع الجماهير المستهدفة(الركاب/ الأجهزة المعنية/المجتمع) ويترتب على ذلك زيادة التداعيات السلبية للأزمات التى يواجهها. وفى إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية فقد توصلت الباحثة إلى الفجوة البحثية المبدئية التى تتمثل فى " عدم وضوح أهمية التكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية فى إدارة الأزمات ومواجهتها بمترو الأنفاق فى مصر". وبعد تحديد الفجوة البحثية المبدئية كان لا بد من

مراجعة الدراسات السابقة والتعرف على مساهمتها في معالجة مشكلة البحث ، ومن هنا جاءت أهمية الدراسات السابقة.

## ٢- الدراسات السابقة:

روعى عند مراجعة الدراسات السابقة دقة الإختيار بحيث تكون ذات علاقة بموضوع البحث، وقد صنفت تلك الدراسات حسب متغيرات البحث (دراسات سابقة متعلقة بالمتغير التابع وهو إدارة ومواجهة الأزمات، و دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقل وهو الإتصالات التسويقية المتكاملة، و دراسات سابقة متعلقة بمجال التطبيق وهو مترو الأنفاق فى مصر)، وقد راعت الباحثة عند تصنيف تلك المتغيرات البعد الزمنى لتلك الدراسات حيث قدمت من الأقدم إلى الأحدث.

### • الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات:

هدفت دراسة (أبو رمان، ٢٠١٦) التى طبقت بشركتى البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والإستعداد لإدارة الأزمات، والتعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات. و أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر بنسبة ٦٤,١% من الإستعداد لإدارة الأزمات. وحول أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات هدفت دراسة (Mazen,et.al,2016) إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الاهداف) على إدارة الأزمات بوكالة الغوث الدولية في غزة، واستنتجت أن هناك وجود للتوجهات الاستراتيجية في المنظمة ، كما توجد علاقة طردية موجبة بين وجود تلك التوجهات وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة). وقدمت دراسة (Melissa,et.al,2017) مصفوفة قيادة الاستجابة للأزمات (CRLM) التى تمثل دليلاً لمساعدة المنظمة على تحسين استجابتها الأولية وتعزيز فعالية جهود إدارة الأزمات وذلك من خلال المزج بين عناصر الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة. وتناولت دراسة (جعفر، ٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، وذلك بهدف دراسة العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في التقليل من الأزمات المحتملة والكشف عن نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، كما إنه يوفر معلومات تفيد في عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. وطبقت دراسة (Bakker& Giebles, 2018) بالإدارة المحلية في هولندا علي عينة قوامها ١٦٤ مفردة من المواطنين المتعاملين بها، وذلك بهدف التعرف علي مدي توفر المساءلة عن أسباب وقوع الأزمات ودورها في تمكين المواطنين وتوطيد علاقتهم بها، واستنتجت الدراسة أن المواطنين لديهم نية لإتباع النصائح المقدمة لهم بدرجة عالية، وأن غياب المساءلة عن أسباب الأزمة يؤثر بشكل سلبي علي علاقة المواطنين بالإدارة. وإهتمت دراسة (Hern,et.al,2018) بتقييم إمكانيات وأساليب إدارة الأزمات بشركات الطيران وذلك بالإعتماد على طريقة تحليل الأهمية والأداء وطريقة الأولويات المرجحة، والتعرف على سيناريواتها للتعامل مع أزماتها المستقبلية . وفى سنغافورة إجريت دراسة (Seth,et.al,2018)إبهدف محاكاة إدارة الأزمات ، وقد قدمت ثلاث حالات عملية ، ففي الحالة الأولى تم وضع سيناريو لإخلاء مبنى وأظهرت المحاكاة أنه يمكن تحسين خروج شاغلي المبنى وإنه يمكن تحسين أوقات الخروج إذا تم توفير الإرشادات والمعلومات الكافية فى الوقت الحقيقى(المحدد)، أما الحالة الثانية فقد إختبرت مدى الإستجابة للحوادث على الطرق السريعة، وأظهرت المحاكاة مدى القدرة على إتخاذ القرار فى الوقت الحقيقى(المحدد)، وقدمت الحالة الثالثة مناظرة لمحاكتين معاً حيث تم إستخدام المحاكاة الأولى لتوفير التوجيه بينما إستخدمت الثانية للتصرف كبديل للعالم الحقيقى، وإنتهت الدراسة إلى أن الثلاث حالات العملية مجتمعة تحقق محاكاة دائمة طويلة الأجل ومفيدة لإدارة الأزمات حيث تسهم فى إتخاذ قرار رشيد مبنى على معلومات.

### • الدراسات السابقة المتعلقة بالإتصالات التسويقية المتكاملة:

طبقت دراسة (مطاريد، ٢٠٠٨) في مجال صناعة الملابس الجاهزة في مصر. بهدف دراسة تأثير كل من الإتصالات التسويقية المتكاملة والتوجه بالماركة، وإستنتجت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط متبادلة بين

الإتصالات التسويقية المتكاملة والتوجه بالماركة تؤدي إلى تقوية كل منهما، وكلما زادت درجة التكامل في إحداهما زاد في الآخر مما يؤدي إلى زيادة قيمة الماركة لدي العملاء. وهدفت دراسة (Harb,2013) إلى التعرف على دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية للمقاصد السياحية المصرية بعد أزمة ثورة (٢٥ يناير) بالتطبيق على الشركة القابضة للسياحة (أوراسكوم)، وإستنتجت الدراسة أن إدارة الشركة لاتعترف بأهمية الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة الصورة الذهنية، ولذلك فإنه ليس لها أثر في تحسين تلك الصورة بعد أزمة ثورة (٢٥ يناير) بالرغم من إستخدام أدوات إتصالية مختلفة، وإقترحت الدراسة أن الإتصالات مع العملاء يجب ان يمتد خلال المراحل المختلفة للأزمة وليس بعد الأزمة فقط. وهدفت دراسة (بوشناق،٢٠١٥) إلى معرفة مدي تأثير الإتصالات التسويقية علي تموقع مؤسسات الهاتف النقال الجزائرية في ظل المنافسة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين تطبيق إستراتيجيات مزيج الإتصال والصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ومنتجاتها في ذهن العميل وبالتالي تموقعها الجيد. كماهدفت دراسة (زهرة،٢٠١٦) إلى التعرف على الطبيعة البيئية لمفهوم الإتصالات التسويقية المتكاملة والعلوم التي ساهمت في تطويره، وقد أجريت على عينة قوامها ١٠٠ دراسة أجنبية و٢٢ دراسة عربية للتعرف على التوجهات البحثية في هذه المجال الحديث نسبياً، ومن ثم تفسير الفجوة بين البحوث العلمية التي تتناول مفهوم الإتصالات التسويقية المتكاملة وبين الممارسة الفعلية له في مختلف مؤسسات السلطنة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مفهوم الإتصالات التسويقية المتكاملة يعد من المفاهيم البيئية التي إنطلقت من إتقاء علوم التسويق والإتصال وتمييز العلامات التجارية، ثم إتخذ وضعه في السنوات الأخيرة كتوجه بحثي مستقل. وسعت دراسة (الملحم،٢٠١٦) إلى التعرف على دور وأهمية أنشطة الاتصالات التسويقية المتكاملة في إستقطاب الكوادر البشرية وتنمية الموارد المالية بالمؤسسات الخيرية بالسعودية، وتحديد أكثر تلك الأنشطة تأثيراً لزيادة تلك الموارد وجذب المتطوعين، وأثبتت الدراسة أن لأنشطة الاتصالات التسويقية المتكاملة دور فعال وإيجابي في تحقيق ذلك، وأن هناك تفاوت بين الوسائل المختلفة للاتصالات التسويقية المتكاملة في هذا التأثير. وإهتمت دراسة (مراكشي وعلماوي،٢٠١٨) بتحليل أثر الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية، وقد تم إستقصاء الموزعين وتجار الجملة والتجزئة لقياس هذا الأثر باستخدام نموذج التحليل العاملي، وأكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية تشير إلى أن لمزيج الاتصالات التسويقية أثر على تحسين الصورة الذهنية من خلال أبعادها الثلاثة.

#### • الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصالات في الأزمات:

هدفت دراسة (Valackiene,2010) إلى تقديم مفهوماً عن الإتصالات وتوصيفاً لعملية الإدارة الإستراتيجية أثناء الأزمة وتحديد خطة فعالة للإتصالات أثناء الأزمة ، وخلصت الدراسة إلي أهمية فهم البيئة الإجتماعية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية والعلاقات بين المنظمة والبيئة المحيطة بها. وعن ممارسة الإتصالات أثناء الأزمة أجريت دراسة (Roux, 2013) بهدف التعرف علي مفهوم الإتصالات في حالة الأزمات وإلي الكشف عن مدي مساهمة الإتصالات وممارسة المنظمات للإتصالات حال حدوث الأزمة، وأكدت الدراسة علي أن إعتقاد المنظمات علي إتصالات جيدة يسهم بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمات. كماهدفت دراسة (سويدان, ٢٠١٤) إلي التوصل لمعرفة الدور الإستراتيجي لوسائل الإعلام في إدارة الأزمات في قطاع النقل البحري في مصر، والتعرف على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام في المراحل المختلفة للأزمة، وتحديد دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات في قطاع النقل البحري. وفي كينيا أجريت دراسة (Lando, 2014) على عينة من الشركات بهدف التعرف على دور التكامل بين كل من خطة إتصال الأزمة (CCP) وخطة إدارة الأزمة (CMP) في السيطرة على الأزمة، وإستنتجت الدراسة أنه رغم أن الشركات محل الدراسة لديها خطة لإدارة الأزمة (CMP) إلا إنها تفتقر إلى خطة إتصال

الأزمة (CCP) ، لذا فإنه من الضروري الإهتمام ب (CCP) حتى يمكنها السيطرة على الأزمات ومواجهتها في أقصر وقت ممكن وتخفيف أثارها السلبية. وفي مجال الدفاع المدنى طبقت دراسة (Zade. et.al, 2015) علي ٤٠٠ مفردة بإدارة مكافحة الحرائق في طهران بإيران، وذلك بهدف دراسة العلاقة بين نماذج الإتصالات (النموذج الدائري، ونموذج النجمة، والنموذج الرأسي، ونموذج Y) وإدارة الأزمات، وإستنتجت الدراسة أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة معينة بين جميع نماذج الإتصالات الأربعة وبين إدارة الأزمات. أما (Nagi& Jim, 2016) فقد طبقا دراستهما علي الخطوط الجوية لشركة (أسيانا) بهدف التعرف ودراسة الإستراتيجيات الإتصالية التي تتبعها الشركة، والتعرف علي إتجاهات مساهمي الشركة نحو أزمة تحطم طائرة بأحد خطوط الشركة، وقد تم ذلك من خلال تحليل ٣٨٣٠ رداً من المساهمين حول إتصالات الأزمة عبر موقع المدونات الصغيرة بالشركة، وتشير النتائج إلي أن الإستخدام المتكامل لإستراتيجيات الإتصالات في المرحلة المبكرة أو في مرحلة بداية الأزمة يمنع تصعيد الأزمة وتفاقمها. أما دراسة ( بن عربي، ٢٠١٦) فقد حددت مفهوم إتصالات الأزمة وكيف تجري عملية الإتصالات أثناء المراحل المختلفة للأزمة وتقييم تلك العملية بعد الأزمة، ومن ثم الحد من الخسائر الناجمة عن الأزمة وسرعة مواجهتها، وإستنتجت الدراسة أن نجاح إدارة الأزمة يرتبط بالعلاقات التي تؤسسها المنظمة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها قبل حدوث الأزمة. كماهدفت دراسة كل من ( Lin &Zhang,2017) إلى تحليل التحديات والفرص المتعلقة بوسائل التواصل الإجتماعي بالشركات متعددة الجنسيات أثناء الأزمات التي تتعرض لها هذه الشركات، وقد طبقت الدراسة على حالتى شركتى(ماكدونالز وكنتاكي) ودراسة دور التواصل الإجتماعي لإدارة تلك الأزمة التي تعرضت لها في الصين عام ٢٠١٢، وأوصت أنه يجب الأخذ في الإعتبار الإختلافات الثقافية عند صياغة إستراتيجية التواصل الإجتماعي كأحد آليات إدارة الأزمة بتلك الشركات.

#### • الدراسات السابقة المتعلقة بمجال التطبيق(مترو الأنفاق):

سعت دراسة ( عبد الكريم، ٢٠٠٩) إلي تفعيل الإستفادة من شبكة مترو أنفاق القاهرة، والوصول إلي نتائج تسهم في حل مشكلة النقل والتكدس المروري بمنطقة وسط القاهرة، وقد إستنتجت الدراسة أن منطقة وسط القاهرة تحتاج بشدة إلي القضاء علي النقل البري والإعتماد بصفة أساسية علي مترو الأنفاق كأحد وسائل النقل. ورغم أن معظم الدراسات أكدت على أهمية وسيلة النقل بالمترو كأحد الخيارات الملائمة لبعض المدن خاصة في المدن كثيفة السكان سواء كانت بدول غربية أو بعض المدن الآسيوية مثل هونج كونج وسنغافورة إلا أن دراسة (Alam,2010) التي أجريت بالهند على مدينة (دكا) أكدت على أن المترو كوسيلة إنتقال ليست بالضرورة أنسب الخيارات للمدن في البلدان النامية على الرغم من أن مشاكل النقل الحضري مثل الازدحام والتلوث تبدو متشابهة في كل مكان ، فإن ملاءمة حل المترو أكثر تشككاً بالنسبة للمدن في البلدان النامية نظراً لخصائصها الاجتماعية والاقتصادية والمكانية المميزة ، وتكنولوجيات النقل الحالية وعادات السفر الخاصة بسكانها.. أما دراسة (Councils of ministers, 2011) فقد قدمت خطة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تواجه مترو الأنفاق أثناء عملية التشغيل اليومي، وذلك لتحقيق الحفاظ علي سلامة البنية التحتية للمترو والركاب والتأكد من التشغيل المستمر للمترو وعودة التشغيل الطبيعي للمترو بعد حدوث أي أزمة مما يؤدي في النهاية إلي تخفيض الخسائر نتيجة الأزمات التي قد يتعرض لها المترو. وحول ظاهرة تصاعد الدخان الناتج من الحريق بالمحطات النفقية في مصر أجريت دراسة (Abostate,2013) وللتعرف علي هذه الظاهرة وإعتمدت علي برنامج يستخدم في محاكاة مترو الأنفاق (pyrosim)، وتم تطبيقه بمحطة البحوث. وهدفت دراسة (حارس، ٢٠١٦) إلي تطوير نموذج لقياس كفاءة تصميم العثور علي المسارات في المحطات التبادلية، وتقديم بدائل تصميمية لمعالجة أوجه القصور في هذا

الصدد. وقدمت دراسة (Nirajan,et.al 2016) نموذجاً رياضياً يهدف لمحاكاة سلوكيات الركاب في محطة قطارات (ميلبورن) بإستراليا أثناء عملية الإخلاء في حالة حدوث أزمات ، كما قام الباحثون بتحليل أثر الخصائص الديموجرافية للركاب على سلوكهم حالة الطوارئ وأوصت الدراسة بأهمية تصميم حملات تعليمية لتوعية الركاب وزيادة فاعلية عملية الإخلاء في حالة حدوث أزمات بمحطة قطارات (ميلبورن) بإستراليا. وهدفت دراسة (El. Sayed, 2016) التي طبقت علي الشركة المصرية لإدارة وتشغيل مترو الأنفاق في مصر إلي دراسة طرق السيطرة علي تشغيل المترو في محطة نفقية أثناء الحالات المتدهورة والطوارئ، وذلك من خلال توصيف أساليب التحكم الفعلي لتشغيل مترو الأنفاق في كل من الحالات العادية والحالات المتدهورة وحالات الطوارئ مما يرفع من كفاءة العمل وأداء المنظومة الإدارية (اللوائح والتعليمات التنفيذية) وذلك فيما يتعلق بالتشغيل والصيانة في الظروف العادية والمتدهورة والطوارئ في المحطات. أما دراسة (السعيد، ٢٠١٨) فقد هدفت الدراسة إلي دراسة إستراتيجيات التشغيل وخطط الطوارئ وتحليل معايير كفاءة الإدارة والتشغيل ومتطلبات الصيانة ومستوياتها وكيفية تضمين خطط الإستدامة ضمن خطط الإدارة والتشغيل، وإستنتجت الدراسة إنه علي الرغم من التطور الكبير الذي تشهده نظم التقييم للإستدامة الحالية إلا أنها لا تزال في طور النشأة فيما يتعلق بتقييم محطات المترو. وعن مستوي رضا مستخدمي المترو وفق خصائصهم الديموجرافية أجريت دراسة (محمد، ٢٠١٨) بهدف تحليل عناصر جودة الخدمة، وإستنتجت الدراسة أن نظام الإصغاء للعميل يحقق التعرف الحقيقي علي الحاجات الفعلية للعملاء. وفي الصين أجريت دراسة (Fu.Xiao&Y.Gu,2018) بمدينة (نانجينج) ذات الكثافة السكانية العالية والتي أفتتح بها الخط الرابع بشبكة المترو في ١٨ يناير ٢٠١٧، وقد هدفت الدراسة إلي تحليل تأثير خط المترو الجديد على توزيع تدفق الركاب ووقت السفر في شبكة المترو، وأظهرت نتائج الدراسة أن خط المترو الجديد يؤثر على تدفق الركاب ووقت السفر وموثوقية وقت السفر في شبكة المترو وأن له تأثيرات مختلفة على فئات مختلفة من المسافرين.

#### • التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من عرض للدراسات السابقة يتضح الآتي:

١. أكدت الدراسات السابقة على أهمية مكونات الاتصالات – كل على حده- ودورها الاستراتيجي في إدارة الأزمات (Valackiene, Asta, 2010) و(Roux,2013) و( بن عربي، ٢٠١٦) و(سويدان، ٢٠١٤) و(Zade, etal, 2015) و(Lin &Zhang,2017) و(Lin &Zhang,2017)، ولكن لم يتم دراسة العلاقة بين تكامل مكونات الاتصالات التسويقية وإدارة الأزمات بالقدر الكافي – في حدود علم الباحثة- وخاصة في البيئة العربية والمصرية.
٢. أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة الأزمات من منظور مداخل إدارية مختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي (Mazen,et.al,2016) و(جعفر، ٢٠١٧)، وأنماط الثقافة التنظيمية (Melissa,et.al,2017) ولكن هذه الدراسات – في حدود علم الباحثة- لم تتطرق إلى الاتصالات التسويقية المتكاملة كأحد المداخل الإدارية لإدارة الأزمات.
٣. أن الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة الأزمات في مجالات خدمية عديدة مثل الدفاع المدني ومواجهة الكوارث الطبيعية (Zade.et.al,2015) و(Nirajan,et.al 2016)، أو الطيران (Hern,et.al,2018) أو الإدارة المحلية (Bakker& Giebles, 2018)، بالإضافة إلى مجالات أخرى.
٤. أن الدراسات السابقة التي طبقت على مترو الأنفاق في مجال إدارة الأزمات تدور حول موضوعات مختلفة تتعلق بتشغيل المترو (Nirajan,et.al,2016) و(السعيد، ٢٠١٨) و(El. Sayed, 2016) و(Abostate, 2013) و(حارس، ٢٠١٦) و(Fu.Xiao&Y.Gu, 2018) ، ولكن لم يتم دراسة إدارة الأزمات من منظور مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة.



### • الفجوة البحثية:

مما سبق يتضح أن الكثير من الدراسات السابقة تناول أهمية الاتصالات في إدارة الأزمات، ولكن أغلب تلك الدراسات أهمل الجانب الخاص بشمولية وتكامل مكونات الاتصالات التسويقية وهذا ما سوف يركز عليه هذا البحث، أيضاً معظم الدراسات السابقة التي طبقت في مجال خدمة نقل الركاب عبر المترو ركزت بشكل أساسي على الجانب الهندسى، ويعكس ذلك ندرة نسبية في الدراسات التي تمت في مجال العلوم الإدارية بصفة عامة والاتصالات التسويقية بصفة خاصة، ولعل هذا ما دفع الباحثة إلى تطبيق البحث الحالي بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو.

### ٣- مشكلة وتساؤلات البحث:

ترجع أهمية الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى تحقيقها المنفعة المعلوماتية للجماهير المستهدفة(الركاب/ المجتمع/ الجهات المعنية) وقت حدوث الأزمة، وهذه المنفعة لا تتحقق إعمالاً على عنصر واحد من عناصر الاتصالات التسويقية بل هي نتاج تضافر وتكامل هذه العناصر(الإعلان،العلاقات العامة،البيع الشخصي،النشر،التواصل الإجتماعى...إلخ)، وبقدر ما تتكامل وتتفاعل هذه العناصر بقدر ما تستطيع إشباع تلك المنفعة، وتعد المنفعة المعلوماتية حال حدوث الأزمة أحد أهم المنافع التي تبحث عنها تلك الجماهير لما تحققه من السيطرة على إنتشار الشائعات وتقليل الآثار السلبية للأزمة. وقد إتفق عدد من الباحثين على أهمية الاتصالات ودورها المحورى فى إدارة الأزمات (Valackiene,2010)و (Roux, 2013) و(سويدان،٢٠١٤) و(Zade. et.al, 2015) و(Nirajan,et.al,2016) و (Lin &Zhang,2017). وفى ضوء نتائج مراجعة الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية يتضح الدور الجوهرى الذى تلعبه الاتصالات التسويقية فى مساعدة المنظمات فى تجنب الأزمات بما توفره من معلومات تنبئ بوقوع أزمة أو التقليل من أثارها السلبية بما توفره من تواصل مع الأطراف المعنية عبر المراحل المختلفة من الأزمة وذلك على أساس أنها نشاط حوارى تفاعلى بين تلك المنظمات وبين جماهيرها ، ومن هنا فقد جاء هذا البحث ليجيب عن التساؤل الرئيسى التالى " ما مدى تأثير الاتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات بالشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهى الأزمات المحتملة / متكررة الحدوث التى تتعرض لها الشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو، وذلك من وجهة نظر مستخدمى المترو والعاملين بها.
- هل تختلف إدراكات العاملين بالشركة محل البحث لمدى وجود تكامل بين مكونات الاتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.
- ما مدى وجود إختلافات بين إتجاهات كل من مستخدمى المترو والعاملين بالشركة محل البحث نحو دور الاتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات التى تتعرض لها.
- ما طبيعة وقوة العلاقة بين الاتصالات التسويقية المتكاملة بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات.

### ٤- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث التي تتعرض لها الشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو، وذلك من وجهة نظر مستخدمى المترو والعاملين بالشركة.
٢. دراسة مدى وجود إختلافات بين إدراكات العاملين لمدى وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية ."
٣. دراسة مدى وجود إختلافات بين إتجاهات كل من مستخدمى المترو والعاملين نحو دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات التي تتعرض لها.
٤. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين الإتصالات التسويقية المتكاملة بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات.

#### ٥- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات أهمها ما يأتي:

١. أهمية (مترو الأنفاق) كأحد أكبر المشروعات الإنشائية فى تاريخ مصر المعاصر، حيث يعد علامة حضارية وإضافة إنشائية فى أفريقيا وفى الشرق الأوسط، كما إنه من الخدمات الحيوية بالقاهرة الكبرى حيث ينقل مايزيد عن ٤ مليون راكب/يوم، بالإضافة إلى تخفيض وقت الرحلات مقارنة بكل وسائل المواصلات، كذلك تخفيض الأضرار البيئية حيث يصنف (مترو الأنفاق) من وسائل المواصلات صديقة البيئة.(El. Sayed, 2016) و (Councils of ministers, 2011)
٢. طبيعة الأزمة وما تتميز به من المفاجأة وما ينتج عنها من نتائج غير مرغوب فيها بالإضافة إلى سرعة إنتشار الشائعات خاصة مع توفر التقنيات الحديثة للإتصالات تحتم أهمية تواصل مع الركاب وإمدادهم بالمعلومات السريعة والصحيحة والكافية أثناء الأزمة. ولذا فإن هذا البحث يركز على تكامل الإتصالات التسويقية كأحد المداخل الهامة التي تسهم فى زيادة فاعلية البرامج الإتصالية كأحد آليات إدارة الأزمة.
٣. هناك ندرة واضحة فى الأبحاث التي تناولت تأثير تكامل مكونات الإتصالات التسويقية على إدارة الأزمة بصفة عامة، وفي مجال خدمة نقل الركاب بصفة خاصة، وعلى هذا فإن هذا البحث يعد من أوليات الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع فى مصر.
٤. قد يسفر هذا البحث عن توجيه أنظار المسؤولين بالشركة محل البحث إلى أهمية إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى ترتبط بموضوع البحث.

#### ٦- فروض البحث:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الإتصالات التسويقية المتكاملة بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارة ومواجهة الأزمات التي تتعرض لها، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبالاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا البحث (Councils of Lando, 2014) (ministers, 2011) و (Nagi& Jim, 2016) و (Nirajan,et.al 2016) و (بن عربى، ٢٠١٦) و (Lin &Zhang,2017) و (Gray,et.al,2017) و (Hern,et.al,2018) تم تنمية الفروض الآتية التي يسعى البحث إلى التحقق من صحتها أو خطئها:

١. لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو من وجهة نظر كل من مستخدمى المترو والعاملين بها.
٢. لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بها، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.
٣. لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات كل من مستخدمى المترو والعاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات بها.

٤. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إتصالات تسويقية متكاملة المكونات (العلاقات العامة، الإذاعة الداخلية، البيع الشخصي، النشر، التواصل الإجتماعي... إلخ) بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات.

#### ٧- متغيرات البحث وأسلوب قياسها:

#### ✓ المتغيرات المستقلة : Independent Variables

عبارة عن الإتصالات التسويقية المستخدمة بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو (العلاقات العامة، الإذاعة الداخلية، البيع الشخصي، النشر، التواصل الإجتماعي... إلخ)، ولقياسها إعتد البحث على قائمتي إستقصاء، قائمة الإستقصاء الأولى وجهت للركاب، وقد شمل السؤال الخامس بها (١٠) عبارات تتعلق بأهمية الإتصالات التسويقية فى إدارة المراحل المختلفة للأزمة. أما قائمة الإستقصاء الثانية التى وجهت للعاملين بالشركة محل البحث فقد شمل السؤال الأول بها (١٠) عبارات تتعلق بمدى وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بالشركة.

#### ✓ المتغيرات التابعة: Dependent Variables

عبارة عن إدارة الأزمات بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو، وتم قياسها من خلال بعض الأسئلة التى شملتها قائمة الإستقصاء الثانية الموجهة للعاملين بالشركة، حيث شمل السؤال الثالث بها (٢٥) عبارة تتعلق بدور تكامل مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بالشركة فى إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، كما شمل السؤال الرابع بها (١٠) عبارات تتعلق بمعوقات تفعيل دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة الأزمات، أما السؤال السادس فهو مفتوحاً لتيح للمستقصى منهم التعبير عن مقترحاتهم حول سبل تطوير الإتصالات التسويقية المستخدمة بالشركة لتفعيل دورها فى إدارة الأزمات.

وقد إستخدم مقياس (ليكرت) الخماسى الذى تتراوح قيمته بين الرتبة (١) التى تشير إلى الموافقة تماماً بينما يشير الرقم (٥) إلى غير الموافقة على الإطلاق مع وجود درجة حيادية فى المنتصف.

#### ٨- التعريفات الإجرائية:

(أ) الاتصالات التسويقية المتكاملة: يقصد بها عمليات الاتصالات الناتجة عن التخطيط والتنفيذ المتكامل لعناصر الاتصالات التسويقية المختلفة (البيع الشخصي، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات،... إلخ) التى تؤدى إلى خلق تأثير للعلامة لدى المستهلك الحالى والمرتب. (Shimp,2007) وفى بحثنا هذا تشمل الاتصالات التسويقية المتكاملة الداخلية (الموجه للركاب) التى تصدر بشكل مباشر من المتحدث الرسمي بالشركة من خلال سائقي القطارات أو من مديري المحطات، وتشمل كل عناصر الاتصالات بين الشركة وبين الركاب مستخدمى المترو (الإذاعة الداخلية بالقطارات والمحطات، والملصقات بالقطارات والمحطات وشبابيك التذاكر ومنافذ بيع التذاكر، والبيع الشخصى المتمثل فى جهود العاملين على بوابات الدخول والخروج من وإلى المترو، والعلاقات العامة المتمثلة فى الاستعلامات داخل المحطات).

(ب) إدارة الأزمة: هى عملية إدارية تهدف إلى توظيف الإمكانيات المادية والبشرية للإستعداد لمواجهة الأزمة والوقوف على أسبابها، والتقليل من الأثار السلبية للأزمة، ووضع سيناريوهات بديلة تضمن تقادى وقوع الأزمة مستقبلاً، واستغلالها كأحد آليات التعلم والتغيير والتحديث بما يضمن إعادة توازن المنظمة.

(ت) **إتصال الأزمة:** هو جميع الأنشطة الإتصالية التي تمارسها شركة إدارة وتشغيل المترو أثناء المراحل المختلفة لإدارة الأزمة بهدف تعديل سلوك وإتجاهات الجمهور (الداخلي والخارجي) تجاه كل من آثار الأزمة والشركة.

#### ٩- أنواع ومصادر بيانات البحث:

- ✓ إعتد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات الخاصة بالبحث وهما:  
البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من (وحدة تنظيم سلامة النقل بالسكك الحديدية، والمعهد القومي للنقل، والهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل بوزارة النقل، والجمعية العلمية العربية للنقل، وسجلات وتقارير الشركة محل البحث، والموقع الإلكتروني للشركة).
- ✓ البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي إستخدم فيها قائمتي إستقصاء الموجهتين للمبحوثين (الركاب و العاملين بالشركة) حيث شملتنا أسئلة تعكس متغيرات البحث، إلى جانب البيانات الشخصية التي تمثل الخصائص الديموجرافية للمبحوثين، هذا بالإضافة للمقابلات الشخصية الفردية المتعمقة مع بعض من المسؤولين بالشركة المعنيين بموضوع البحث.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

##### ١. أولاً: إدارة الأزمة

##### • مفهوم الأزمة:

تشير الأزمة إلى " نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة مما يهدد المصالح والبنية التحتية وتحدث نتائج غير مرغوبة، وكل ذلك في وقت قصير يستلزم اتخاذ قرار موحد لمواجهتها تكون فيه جميع الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة" (أحمد، ٢٠٠٦)، وهي "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد" (الشريدة، والأعرجي، ٢٠٠٣، ص. ٢٣١). وترى الباحثة أن الأزمة تعبر عن " أسلوب إداري يركز على التنبؤ بالأزمات المحتملة ومن ثم التخطيط المسبق للاستعداد لمواجهتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات والسيناريوهات البديلة التي تحقق الحد من الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة حال حدوثها والعودة إلى الوضع الطبيعي المستقر في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة، ثم دراسة أسباب حدوث الأزمة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة لتفادي حدوثها مستقبلاً".

##### • خصائص الأزمات في مجال خدمة نقل الركاب:

هناك لبس بين مفهوم الأزمة وعدد من المفاهيم الأخرى ذات التأثير المشابه مثل مفهوم كل من المشكلة والحادثة والكارثة والنكبة، وينتج عن هذا اللبس أخطاء في التشخيص ومن ثم أخطاء في المعالجة (Boin & McConnell, 2007) و (Lusia, 2013)، ولذا فإنه من الضروري تحديد خصائص الموقف الأزموي أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، وللأزمة خصائص تميزها عن غيرها من المفاهيم المشابه لها ومن أهمها وجود درجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، وصعوبة التحكم في الأحداث، والتهديد الشديد للمصالح والأهداف، وسيادة ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ويعمل فريق إدارة في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية، وضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ، والمفاجأة والسرعة التي تحدث بها، والتداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة اتساع جبهة المواجهة. (الشريدة والأعرجي، ٢٠٠٣)

و(حواش، ٢٠٠٥، ص٥٦) و(ماهر، ٢٠٠٦) و(El.Sayed, 2016) ومن خصائص الأزمات في مجال خدمة نقل الركاب ما يلي:

١- التشابك والتداخل: الأزمة في مجال نقل الركاب تتسم بتشابك أحداثها وتعقدتها بشكل قد يتعدى سبب نشأتها، فقد تبدأ بمشاجرة أحد الركاب مع بائع متجول داخل إحدى عربات المترو ومع تدخل بقية ركاب العربة قد تسفر عن أزمة، أو نشأة ثم انتشار إشاعة بوجود متفجرات بإحدى العربات فيتطور إلى تدافع الركاب، بل وانتشار الإشاعة بجميع المحطات على خط ما.

٢- التنامي: تؤدي ظروف مواجهة الأزمة في هذا المجال إلى تطور نموها مما يتطلب مضاعفة سبل السيطرة عليها إعلامياً ووضع الخطط اللازمة لمواجهة هذا النمو بدقة لتلافي التهديدات الجانبية للأزمة.

٣- التجاوز: يقصد به اتساع دائرة الأزمة من حيث مداها مثل انتشار شائعة بإحدى العربات عن هبوط الأرض تحت قضبان المترو مما يثير رعب وتدافع ركاب هذه العربة ويمتد إلى الركاب ببقيّة العربات بل وبجميع المحطات.

٤- صعوبة السيطرة: تأتي هذه الصعوبة نتيجة طبيعة خدمة نقل الركاب بالمترو، فوجود الركاب على رصيفين متقابلين ووجود أكثر من مخرج بالاتجاه الواحد.

٥- عدم الوضوح: وذلك من حيث عدم وجود سبب واضح، أو مطالب حقيقية وواضحة من مروجي الإشاعات.

٦- انعدام سوء النية: فالبائع المتجول أو الركاب أطراف المشاجرة – على سبيل المثال- تنتفي معهم سوء النية، ومع ذلك يتسببون في أزمة حال تفاقم المشاجرة وإشتراك عدد من ركاب العربة في هذه المشاجرة.

٧- سرعة الانتشار: نتيجة التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات أصبح من السهل نقل ما يحدث داخل عربة المترو بالصوت والصورة إلى بقية العربات بالقطار وإلى بقية القطارات بل إلى خارج محطات المترو فتتناقلها أجهزة الإعلام ووسائل التواصل الإجتماعي.

٨- خطورة التبعات: فقد يؤدي وجود أزمة في إحدى عربات المترو وتناقلها عبر وسائل التواصل الإجتماعي إلى تدافع آلاف الركاب مما ينذر بكارثة.

#### • أنواع الأزمات في مجال خدمة نقل الركاب:

يمكن تصنيف الأزمات في مجال خدمة نقل الركاب على النحو التالي:

- أولاً: حسب طبيعة الحدث: فقد تكون الأزمة بفعل الإنسان أي الأزمات الناشئة عن فعل الإنسان مثل الإشاعات، وإهمال العنصر البشري المؤدى لخروج القطار عن القضبان أو نشوب حريق، أو تكون الأزمة بفعل الطبيعة أي لا دخل للإنسان فيها مثل هبوط الأرض تحت القضبان أو الزلازل.
- ثانياً: حسب الهدف من الأزمة: مثل إرهاب الدولة ممثلة في شركة إدارة وتشغيل المترو، أو زعزعة الأمن الداخلي ونشر التذمر والذعر بين المواطنين، أو زعزعة الثقة في أجهزة الدولة.
- ثالثاً: حسب معدل تكرار الحدوث: فقد تكون الأزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل تعطل القطارات أو انقطاع الكهرباء المغذية للمحطات، أو تكون الأزمة فجائية غير متكررة مثل أزمة ارتفاع قيمة تذكرة المترو، أو أزمة تكرار انتحار بعض من الركاب أمام عجلات المترو، أو أزمة غلق إحدى المحطات للإصلاح والتحسين مثل غلق محطة المرج لمدة ستة أشهر.
- رابعاً: حسب مدة استمرار الأزمة: فهناك أزمات قصيرة المدى يمكن السيطرة عليها في وقت قصير مثل أزمة تعطل القطارات، كما أن هناك أزمات طويلة المدى يتطلب السيطرة عليها وقت طويل يمتد لشهور وسنوات، مثل أزمة غلق محطة المرج لمدة ستة أشهر.

- خامساً: حسب آثار الأزمة: فهناك أزمات ذات آثار وخسائر بشرية مثل انتحار بعض من الركاب أمام عجلات المترو، وأخرى ذات آثار وخسائر مادية مثل نشوب حريق بإحدى العربات أو المحطات، وأيضاً أزمات ذات آثار وخسائر بشرية ومادية في نفس الوقت مثل سقوط أحد الركاب بين الرصيف والمترو مما يؤدي لتدمير الركاب وتدمير المحطة.
- سادساً: حسب مستوى المعالجة: فهناك أزمات يمكن لشركة المترو السيطرة عليها مثل تعطل المترو، وأخرى لا يمكن لشركة المترو السيطرة عليها مثل انتشار شائعة وجود متفجرات بإحدى العربات أو المحطات مما يتطلب تدخل وزارتي الداخلية والصحة ممثلة في الإسعاف، أو أزمة انتحار أحد الركاب مما يتطلب تدخل كل من وزارة الداخلية والصحة والتضامن الاجتماعي.
- سابعاً: حسب المظهر: فهناك أزمات زاحفة تتم ببطء ولا تملك شركة المترو وقف زحفها السيطرة مثل انتشار شائعة استمرار رفع تذكرة المترو، وهناك أزمات عنيفة فجائية مثل الإنتحار أمام عجلات المترو، وهناك أزمات أخرى صريحة ومعلنة يشعر بها جميع الأطراف منذ لحظة نشوبها مثل أزمة رفع قيمة تذكرة المترو.

#### • إدارة الأزمة:

تشير إدارة الأزمة إلى "كيفية التغلب عليها بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (الخصيري، ٢٠٠٣، ص. ١١)، وأنها "عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة لحدوث واقترح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه (جعفر، ٢٠١٧، ص. ٣٠١)"، ويعرفها (Lusia, 2013) بأنها " تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها".

وتعرف الباحثة إدارة الأزمة في مجال خدمة النقل بالمترو بأنها " جهود متواصلة تبدأ من التنبؤ بالأزمات محتملة الحدوث، من خلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الباعثة لحدوث الأزمات، وتمتد لإستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في وضع مجموعة من السيناريوهات البديلة لمنع وقوع الأزمات المحتملة أو التقليل من آثارها، مع ضمان عودة تسيير خط المترو في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، ثم دراسة أسباب حدوثها والتعلم من كافة الجوانب المتعلقة بها لتفادي حدوثها مرة أخرى وتحسين مستوى التعامل معها".

وتهدف إدارة الأزمات الى الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية (الحملوي، ١٩٩٥، ص. ١٦). وتقوم الإدارة الفعالة للأزمات على عدة ركائز منها تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها، وتحديد الأهداف من إدارة الأزمة، والحد من تفاقم الأزمة، وتحديد البدائل الممكنة. (Sikich, 2008)

#### • مراحل إدارة الأزمة:

- تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل على النحو التالي: (Beirman, 2005) و(المطيرى، ٢٠١٦، ص. ١٤٤) و(Harvard, 2009) و(عبد الهادي، ٢٠١١)
- ١- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: وفيها يتم حصر وتحليل ورصد المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

- ٢- مرحلة الإستعداد والوقاية: وتعنى ما يتم تجهيزه بشكل مسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة، وذلك بغرض منع وقوعها أو الحد من آثارها.
- ٣- مرحلة إحتواء الأضرار والحد منها: حيث يتم إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة والقيام بمعالجة آثارها لتقليل الخسائر.
- ٤- مرحلة إستعادة النشاط: وهى كافة العمليات التى تنفذها الإدارة بغرض إستعادة التوازن والقدرة على ممارسة الأعمال الإعتيادية كما كانت من قبل.
- ٥- مرحلة التعلم: وفيها يتم وضع الضوابط من أجل منع تكرار الأزمة، وتكوين الخبرات السابقة من أجل تحقيق مستوى عال من الإستعداد فى المستقبل.

## ٢. ثانياً: الإتصالات التسويقية المتكاملة

### • مفهوم الإتصالات التسويقية المتكاملة:

بمراجعة المفاهيم المختلفة للإتصالات التسويقية المتكاملة (السيد، ٢٠٠٧) و(مطاريد، ٢٠٠٨، ص٢٤٣) و (Valakiene, 2010) و (Harb, 2013) و (Eagle, 2007, p.961) يمكن تعريف الإتصالات التسويقية المتكاملة المطبقة بالبحث بأنها "الخطة الإستراتيجية الشاملة التى تعتمد على الجمع بين البرامج الإتصالية المختلفة بهدف المساهمة بفاعلية فى إدارة ومواجهة الأزمات فى جميع مراحلها، بالإضافة إلى دعم قدرة المنظمة على إعداد رسالة إعلامية تمد الجماهير المستهدفة بالمعلومات الكاملة والحقيقية وغير المضللة التى تضمن التخفيف من حدة الأزمات والحد من آثارها السلبية".

وتقوم فكرة التكامل على التداخل والتفاعل بين جميع عناصر الإتصالات التسويقية، وذلك وفقاً لقاعدة  $(٥=٢+٢)$  التى تعنى أن مجموع الوحدات المتنوعة تكون أكبر من كونه مجموعة كل وحدة على حدها (البكري، ٢٠٠٦، ص١١) و (Pickton & Broderick, 2005)، فالتكامل وفقاً لهذه القاعدة يعنى أن كل عنصر يعزز ويدعم بقية العناصر الأخرى ويقلل التنافر أو التعارض بين هذه المكونات، ويرى (Duncan & Sandra, 1997) أن مفهوم التكامل يركز على التداخل بين الإتصالات التسويقية مما يزيد من كفاءة الإستراتيجية الإتصالية، وهكذا فإن الإتصالات التسويقية المتكاملة تعكس رؤية مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر وحيد على تحقيق أفضل الأهداف المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، ويتم التداخل بين مكونات الإتصالات التسويقية من خلال ثلاث مستويات هي الاتساق/ التماسك بين تلك المكونات، والتكامل بين بعضها البعض، والتأثير المتبادل فيما بينها حيث يؤثر كل عنصر في غيره من العناصر الأخرى (Shapiro, 1985). وتتوقف فاعلية التكامل بين مكوناتها على عدة عوامل مثل الثقافة التنظيمية الخاصة بكل منظمة، والموارد المتاحة للمنظمة، والتغيرات البيئية المحيطة بها (Pickton & others, 1998). وقدرة الإتصالات التسويقية على التكامل ترتبط بمجموعة إعتبرات أهمها مدى دعم الإدارة العليا وإقتناعها بفاعلية مدخل التكامل بين تلك المكونات، وكفاءة المنظمة على إدارة الإتصالات التسويقية ككل، وكفاءة الهيكل التنظيمي وقدرته على تحقيق التكامل بين أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة ومنع الازدواجية بينها. (Duncan & Moriaty, 1997)

### • أهمية الإتصالات التسويقية المتكاملة:

تمثل الإتصالات التسويقية المتكاملة أحد المداخل الهامة التى تسهم فى زيادة فاعلية البرامج الإتصالية التى تؤدي إلى زيادة إرتباط المنظمة بالجماهير المستهدفة، ويعد مدخل الإتصالات التسويقية المتكاملة مدخل فكري تسويقي إداري يركز على المستوى الإستراتيجي والتنفيذي، ويتصل إتصلاً مباشراً بالأهداف الكلية وبإستراتيجيات المنظمة، ويعتمد على إتساق

الرسائل الإتصالية التى ترسلها جميع نقاط إتصال المجموعات المستهدفة وذلك عند تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية المتكاملة ( مطاري، ٢٠٠٨، ص ٢٤٥ )، ومن هنا تأتى أهمية إدارة وسائل الإتصالات المختلفة بحيث تحقق أكبر تأثير على الجماهير المستهدفة والتخفيف من حدة الأزمة بدلاً من محاولة إدارة كل وسيلة إتصال على حدها. ولا يقتصر دور الإتصالات فى إدارة الأزمة على نقل المعلومات عنها وعن آثارها السلبية أو عن أسبابها أو فى خطابات إعتذار من قبل المسؤولين فحسب بل يشمل عملية إعداد الإجراءات والوسائل المستخدمة أثناء وقوع الأزمة، وعمل تقييم لتحسين خطة الإتصال، وعلى هذا فإن إتصال الأزمة يقع ضمن الخطة العامة لإتصالات المنظمة، لأن نجاح خطة الإتصالات وتسيير الأزمة يرتبط أساساً بالعلاقات التى تؤسسها وتنميتها المنظمة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها Stockholders قبل وقوع الأزمة (بن عربى، ٢٠١٦).

ويحقق تكامل مكونات الإتصالات قدرة أكبر على تحقيق التخفيف من حدة الأزمات والمساهمة فى مواجهتها بدرجة أفضل، فالإتصالات التسويقية المتكاملة تكون فى مجموعها أساساً جيداً وقاعدة قوية لقدرة المنظمة على إدارة الأزمة، ذلك أن النتائج المرجوة من تنفيذ إستراتيجية إتصالات تعتمد على عنصر واحد فقط أو التى تعتمد على كل عنصر على حده لا تكون بنفس كفاءة الإستراتيجية التى تعتمد على جميع عناصر الإتصالات، ويقدر ما تتكامل وتتفاعل وتترابط هذه العناصر المكونة للإتصالات بقدر ما تستطيع المنظمة إدارة الأزمة بفاعلية فى مراحلها المختلفة ومن ثم مواجهتها، وعلى هذا فإن وجود الإعلان الجيد والعلاقات العامة الفعالة والملصقات الهادفة..... إلخ كلها عناصر تكون فى مجموعها أساساً قوياً وقاعدة محورية للمساهمة فى إدارة الأزمة. كما أن هناك تداخلاً وتفاعلاً كبيراً بين العناصر المختلفة للإتصالات فلا يمكن رسم إستراتيجية اتصالات بالاعتماد على عنصر واحد فقط من عناصر مكونات الإتصالات دون الأخذ فى الاعتبار مدى تأثير بقية العناصر الأخرى، وهذا يعكس أهمية وجود نظام إتصالات يتسم بتكامل وتنسيق وإتساق ووحدة رسائل عناصره لتحقيق تدفق معلومات سريعة وصادقة وواقية فى المراحل المختلفة للأزمة، وتزويد الجماهير المستهدفة بالحقائق والمعلومات الفورية والصادقة التى تحد من إنتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمة، بالإضافة إلى تنمية إتجاهاتهم الإيجابية والتأثير على سلوكهم وتوجيههم أثناء وقوع الأزمة مما يؤدي فى النهاية إلى التخفيف من حدة الأزمة ومواجهتها. (Reid,2005) و ( Leppanieni & Karjalouto,2008,p.201)

وبناء على ماسبق فإنه يمكن للشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو أن تزيد من قدرتها على إدارة ومواجهة الأزمات إذا ما إعتمدت على نظام إتصالات يتسم بتكامل مكوناته.

#### • معوقات تطبيق الإتصالات التسويقية المتكاملة:

رغم ما يحققه تكامل الإتصالات التسويقية للمنظمات من مزايا إلا إنه يواجه بعدد من المعوقات التى تحول دون تحقيق تلك المزايا، ومن أهم تلك المعوقات الخوف من التغيير، وشعور الرؤساء بفقد السيطرة على مؤسسيهم، وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي التى قد تؤدي إلى إزدواجية فى الإختصاصات بين الوحدات الإدارية، وعدم توافر المهارات السلوكية والقيادية لدى العاملين بالمنظمة الضرورية لتطبيق مفهوم التكامل هذا. ( Pickton & others ,1998 )



### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

#### • مجتمع البحث:

هذا البحث يضم مجتمعين بحثيين، المجتمع البحثي الأول عبارة عن جميع الركاب مستخدمي المترو في مصر الذين يصل عددهم إلى حوالي (٣.٤) مليون راكب يومياً (تقرير قطاع تشغيل المحطات بالشركة المصرية لتشغيل المترو، يوليو ٢٠١٩)، أما المجتمع البحثي الثاني فهو جميع العاملين بالشركة محل البحث بمستوياتهم الإدارية الثلاث في القطاعات والإدارات المعنية بموضوع البحث (قطاع التحكم المركزي CCP، قطاع السلامة والصحة المهنية والجودة، قطاع تشغيل المحطات، الإدارة العامة للأزمات، الإدارة العامة للتسويق، الإدارة العامة للإعلام والعلاقات العامة) ويوضح ذلك بالجدول الآتي:

جدول رقم (١): توصيف عام لمجتمع البحث من العاملين المعنيين بموضوع البحث

| المستوى الإداري | القطاع - الإدارة العامة                 | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | الإدارة الإشرافية | الإجمالي |
|-----------------|---|----------------|----------------|-------------------|----------|
|                 | قطاع التحكم المركزي CCP                 | ٣              | ٩              | ٩٧                | ١٠٩      |
|                 | قطاع السلامة والصحة المهنية والجودة     | ١              | ١٤             | ٣٣٤               | ٣٤٩      |
|                 | قطاع تشغيل المحطات                      | ١              | ٢              | ١٥٠               | ١٥٣      |
|                 | الإدارة العامة للأزمات                  | ١              | ٢              | ٢                 | ٥        |
|                 | الإدارة العامة للتسويق                  | ١              | ٢              | ٥                 | ٨        |
|                 | الإدارة العامة للإعلام والعلاقات العامة | ١              | ٤              | ١٨                | ٢٣       |
|                 | الإجمالي                                | ٨              | ٣٣             | ٦٠٦               | ٦٤٧      |

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال تقارير قطاع الشؤون الإدارية بالشركة محل البحث

#### • عينة البحث:

#### أولاً: حجم العينة:

(١) عينة البحث من المجتمع البحثي الأول (الركاب مستخدمي خدمة النقل بالمترو في مصر): نظراً لعدم وجود إطار محدد لهذا المجتمع ولإنتشاره جغرافياً ولكبر حجمه حيث يصل عدد الركاب إلى (٣.٤) مليون راكب يومياً (تقرير قطاع تشغيل المحطات بالشركة المصرية لتشغيل المترو، يوليو ٢٠١٧)، وفي ضوء الدراسات السابقة التي إعتمدت على أسلوب المعاينة في حالة مجتمع بحثي كهذا (حسن، ٢٠١٢، ص. ١٨٨) و(إدريس وعبد القادر، ٢٠١٤، ص. ١٧)، تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث عند مستوى ثقة ٩٥%، وهو مستوى شائع في بحوث التسويق وفي حدود خطأ معياري ٥%، وبالتالي فإن حجم العينة هو ٣٨٤، وقد تقرر زيادتها إلى (٤٠٠) مفردة لتخفيض نسبة الخطأ المعياري وتحقيق معدل إستجابة أعلى عند جمع البيانات ومقابلة متطلبات تحليل البيانات.

(٢) عينة البحث من المجتمع البحثي الثاني (جميع العاملين بالشركة محل البحث بمستوياتهم الإدارية الثلاث في القطاعات والإدارات المعنية بموضوع البحث):

١- نظراً لأن مجتمع الدراسة ليس كبيراً ومعلوم الحجم، فقد اعتمد في تحديد حجم العينة على استخدام المعادلة الآتية: (إدريس، ٢٠٠٣، ص ٥٠٤)

$$n = \frac{N(Z^2 \cdot \sigma^2)}{N \cdot e^2 + (Z^2 \cdot \sigma^2)}$$

وتطبيق المعادلة السابقة وجد أن حجم العينة يساوى (٢٧٠) مفردة، وتقرر زيادتها إلى (٣٠٠) لتخفيض نسبة الخطأ المعياري وتحقيق معدل استجابة أعلى عند جمع البيانات ومقابلة متطلبات تحليل البيانات.

### ثانياً: نوع ومواقع العينة وإجراءات سحبها:

#### - عينة الركاب :

إعتمد البحث على عينة عشوائية بسيطة لاختيار من الركاب، ونظراً للطبيعة الخاصة بخدمة نقل الركاب من حيث الطلب عليها، حيث تختلف كثافة استخدام الخدمة من وقت لآخر خلال ساعات اليوم الواحد، وعلى هذا تقرر جمع البيانات من الركاب من الخطوط الثلاث (خط المرج/ حلوان، خط شبيرا الخيمة/ المنيب، خط العتبة/ م. الجديدة) خلال ساعات مختلفة في اليوم الواحد وخلال أيام مختلفة خلال الأسبوع الواحد.

#### - عينة العاملين :

تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية لاختيار عينة البحث من العاملين بالشركة وذلك بهدف تمثيل المستويات الإدارية الثلاث (العليا/ والوسطى/ والإشرافية) لهم، أيضاً تم توزيع حجم العينة على أساس النسبة والتناسب بين عدد المستوى الإداري المطلوب سحب العينة منه منسوباً إلى العدد الإجمالي لهذا المستوى بالشركة محل البحث (إدريس، ٢٠٠٣، ص٤٥٥)، ويوضح ذلك بالجدول الآتي:

جدول رقم (٢): توزيع مفردات عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية

| عدد مفردات العينة | %    | إجمالي العاملين | البيان<br>المستوى الإداري |
|-------------------|------|-----------------|---------------------------|
| ٤                 | ١%   | ٨               | الإدارة العليا            |
| ١٥                | ٥%   | ٣٣              | الإدارة الوسطى            |
| ٢١٨               | ٩٤%  | ٦٠٦             | الإدارة الإشرافية         |
| ٣٠٠               | ١٠٠% | ٦٤٧             | الإجمالي                  |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات الجدول رقم (١)

#### - وحدة المعاينة:

تتمثل في مستخدم المترو في مصر (الراكب)، وأيضاً كل فرد من العاملين بالقطاعات والإدارات المعنية بموضوع البحث .

## - أساليب تحليل بيانات الدراسة:

تم إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا البحث وفق نوع البيانات وعدد المتغيرات وأساليب قياسها ونوع وحجم العينة والهدف من البحث، ومن هذه الأساليب مايلي: (Aaker,et.al,2014,p.512) و(إدريس، ٢٠١٦، ص.٢١٦) و(Malhotra,et.al,2011,p.483).

- ١- معامل (ألفا كرونباخ): وذلك للتحقق من درجة الثبات والاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث.
  - ٢- إختبار مان –ويتني Mann – Whitney لتحديد الاختلاف بين وجهتي نظر مستخدمي المترو والعاملين بالشركة حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث.
  - ٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way ANOVA ، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من (السن، والوظيفة، ومستوى التعليم...)
  - ٤- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis : وذلك للكشف عن نوع وقوة العلاقة بين الإتصالات التسويقية المتكاملة (المتغير المستقل) وإدارة الأزمات (المتغير التابع) وذلك بهدف التحليل والتفسير والتنبؤ.
  - ٥- إختبار (ف) F-test، واختبار (ت) T-test: المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وقد تم استخدامهما للتحقق من الدلالة إحصائية للعلاقة بين الإتصالات التسويقية المتكاملة وبين إدارة الأزمات بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو.
- أولاً: التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:**

### (١) التحقق من مستوى ثبات المقاييس لمتغيرات عينة البحث (عينة العاملين):

- أ- مستوى ثبات مقياس وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية بالشركة: شمل هذا المقياس (١٠) متغيرات، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة الإتساق الداخلي بينها وجد أن العبارة رقم (٢) " يسهم التنسيق بين أنشطة الإذاعة الداخلية (بالقطار/المحطات) وبين شاشات العرض في سرعة وصول المعلومات والإرشادات(مخارج الإخلاء وأماكن التجمع وأرقام تليفونات الأجهزة المعنية) أثناء الأزمة" ذات معاملات إرتباط أقل من (٠,٦)، لذلك تم إستبعادها (إدريس، ٢٠١٦)، وترجع الباحثة ذلك إلى أن قطارات المترو في مصر غير مزودة بشاشات عرض، أما شاشات العرض الموجودة بالمحطات فإنها تستخدم لأغراض تجارية بمعنى إنها مؤجرة لإحدى شركات الإعلانات، ومن ثم أصبح عدد متغيرات هذا المقياس (٩) متغيرات بدلاً من (١٠) متغيرات.
- ب- مستوى ثبات مقياس دور التكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية في إدارة الأزمات بالشركة محل البحث: شمل هذا المقياس (٢٥) متغيراً وباستخدام نفس المعامل السابق لتحديد درجة الإتساق الداخلي بين المتغيرات المستخدمة وجد أن العبارة رقم (٥) المتعلقة ب" يؤدي التكامل بين مكونات مزيج الإتصالات إلى تحديد طبيعة المعلومات التي يجب توصيلها للجماهير المستهدفة ولوسائل الإعلام المختلفة" ذات معاملات إرتباط أقل من (٠,٦) لذلك تم إستبعادها، وترجع الباحثة ذلك إلى أن طبيعة المعلومات تحدد بالخطة الإستراتيجية للإتصالات، أيضاً وجد أن العبارة رقم (٢٥) المتعلقة ب" يتطلب فاعلية مزيج الإتصالات متكامل المكونات القيام إستقصاء آراء المسؤولين عن وسائل الإعلام المختلفة بعد إنتهاء الأزمة حول طرق وأساليب إدارة الأزمة بشركة إدارة وتشغيل المترو، ومدى توفر المعلومات التي تم طلبها والتي تم إيصالها إليهم" ذات معاملات إرتباط أقل من (٠,٦) لذلك تم إستبعادها، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم قيام الشركة محل البحث بهذا الإجراء وذلك من حيث الإتصال بالمعنيين بوسائل الإعلام ومعرفة رأيهم في أسلوب إدارة الأزمة بالشركة ومدى توفر المعلومات التي تم طلبها والتي تم إيصالها إليهم، ومن ثم أصبح عدد متغيرات هذا المقياس (٢٣) متغيراً بدلاً من (٢٥) متغيراً.
- ت- مستوى ثبات مقياس معوقات تفعيل دور الإتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة الأزمات: شمل هذا مقياس (١٠) متغيرات وباستخدام نفس المعامل (ألفا كرونباخ) لتحديد درجة الإتساق الداخلي بين

المتغيرات وجد أنها ذات معاملات إرتباط أكبر من (٦,) لذلك لم يتم حذف أي عبارة منها، وترى الباحثة أن هذا قد يكون مرجعه أن هذه المتغيرات سبق اختبارها من قبل دراسات سابقة(عبد الهادي، ٢٠١١، ص٥٣) و(المطيري، ٢٠١٦) و(الكرديسي، ٢٠٠٨). وبناء على ماسبق، فقد حدث تحسناً ملحوظاً في معاملات ألفا لمعظم المتغيرات التي تتكون منها المقاييس المستخدمة، حيث تراوحت معاملات الثبات بعد حذف المتغيرات السابقة ما بين (٧٢٠,) و (٧٦٨,) وهي تزيد عن الحد الأدنى المقبول في البحوث الإجتماعية (إدريس، ٢٠١٦). أيضاً تم التأكد من صدق المقاييس المستخدمة وذلك بعرض قوائم الاستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التسويق بكليات التجارة بجامعة المنوفية والسادات وبنها للحكم على مدى ملائمة مضمون العبارات المستخدمة لقياس المتغيرات للحصول على نسبة اتفاق مقبولة مما يجعلها صالحة للتحليل، وباستنتاج قيم معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات يتضح مصداقية مقاييس البحث، حيث تراوحت قيمة معامل الصدق بين (٨٠٥,) و (٨٣١,)، وذلك كما يظهر بنتائج التحليل الموضحة بالجدول الآتي:

### جدول رقم (٣)

تحليل ثبات وصدق المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (عينة العاملين)

| المتغير  | قيمة معامل ألفا للثبات | قيمة معامل الصدق |
|--|------------------------|------------------|
| التكامل بين مكونات الاتصالات التسويقية         | ٠,٧٦١                  | ٠,٨٢٧            |
| إدارة الأزمات (المراحل المختلفة)               | ٠,٧٢٠                  | ٠,٨٠٥            |
| معوقات تفعيل دور الاتصالات التسويقية المتكاملة | ٠,٧٦٨                  | ٠,٨٣١            |

(٢) التحقق من مستوى ثبات المقاييس لمتغيرات عينة البحث (عينة الركاب):

- أ- مستوى ثبات مقياس مصدر المعلومات أثناء الأزمات بمترو الأنفاق في مصر: شمل هذا المقياس (٧) متغيرات، وباستخدام معامل(ألفا كرونباخ) لتحديد درجة الاتساق الداخلي بين المتغيرات وجد أن المصدر رقم(١) المتعلق " بالخدمة المجانية بالهاتف " ذو معاملات ارتباط أقل من (٦,) لذلك تم استبعاده، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو لا تستخدم هذه الوسيلة للتواصل مع الركاب بصفة عامة، ومن ثم أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس(٦) مصادر (متغير) بدلاً من(٧) متغيرات.
- ب- مستوى ثبات مقياس محتويات الرسالة الإعلامية أثناء الأزمات: شمل هذا المقياس (٤) متغيرات وباستخدام نفس المعامل (ألفا كرونباخ) لتحديد درجة الإتساق الداخلي بين المتغيرات المستخدمة وجد أنها ذات معاملات إرتباط أكبر من (٦,) لذلك لم يتم حذف أي متغير منها، وترى الباحثة أن هذا قد يكون مرجعه أن هذه المتغيرات سبق اختبارها من قبل دراسات سابقة(الشريفة والأعرجي، ٢٠٠٣) و(الكرديسي، ٢٠٠٨) و(محمد، ٢٠١٥).
- ت- مستوى ثبات مقياس تقييم الركاب للمعلومات التي يحصلون عليها أثناء الأزمات: شمل هذا المقياس (٣) متغيرات وباستخدام نفس المعامل لتحديد درجة الإتساق الداخلي بين المتغيرات وجد أنها ذات معاملات إرتباط أكبر من (٦,) لذلك لم يتم حذف أي متغير منها، ووقد يرجع ذلك إلى أن هذه المتغيرات سبق اختبارها من قبل دراسات سابقة(الخشالي والقطب، ٢٠٠٧) و(القحطاني، ٢٠١٤).
- ث- مستوى ثبات مقياس دور الاتصالات التسويقية أثناء الأزمات: شمل هذا المقياس (٧) متغيرات، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة الإتساق الداخلي بين المتغيرات وجد أن المتغير رقم(٤) المتعلق " تمكن الاتصالات التسويقية الشركة من طمأنة الركاب وبالتالي اجتياز الساعات الأولى

للأزمة بثقة وتماسك". نو معاملات إرتباط أقل من (٦)، لذلك تم إستبعاده، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الرسالة الإعلامية التي تصدرها الشركة أثناء الأزمة تتسم بقدر كبير من الغموض والتناقض ، ومن ثم أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس (٦) مصادر (متغير) بدلاً من (٧) متغيرات. مما سبق يتضح أن معاملات الثبات بعد حذف المتغيرات السابقة تراوحت ما بين (٧٠٨)، و (٧٩١)، وهى تزيد عن الحد الأدنى المقبول فى البحوث الإجتماعية (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم التأكد من صدق المقاييس المستخدمة بعد عرض قوائم الاستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التسويق بكليات التجارة بجامعة المنوفية والسادات وبها الحكم على مدى ملائمة مضمون العبارات المستخدمة لقياس متغيرات البحث، للحصول على نسبة اتفاق مقبولة مما يجعلها صالحة للأغراض التي وضعت من أجلها، ومن خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات تم إستنتاج قيم معامل الصدق يتضح مصداقية مقاييس البحث، حيث تراوحت قيمة معامل الصدق بين (٨١٦)، و (٨٤٤)، وذلك كما يظهر بنتائج التحليل الموضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (٤)**  
**تحليل ثبات وصدق المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (عينة الركاب)**

| المتغير                                     | قيمة معامل ألفا للثبات | قيمة معامل الصدق |
|---|------------------------|------------------|
| مصدر المعلومات أثناء وقوع الأزمة            | ٠,٧٤٨                  | ٠,٨٣٦            |
| محتويات الرسالة الإعلامية أثناء وقوع الأزمة | ٠,٧١١                  | ٠,٨٤٢            |
| المعلومات التي يحصل عليها أثناء وقوع الأزمة | ٠,٧٩١                  | ٠,٨١٦            |
| الاتصالات التسويقية أثناء وقوع الأزمة       | ٠,٧٠٨                  | ٠,٨٤٤            |

#### **ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:**

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التى أجريت على كل من عينتى البحث النتائج الآتية:

- ١- فيما يتعلق بالأزمات محتملة/ متكررة الحدوث بالمetro، فقد إتفقت كل من العينتين على أن (أزمة نشوب حريق بإحدى العربات بالمetro) لم تحدث أبداً، حيث بلغت نسبة عدم موافقتهم تماماً (٩٩% و ١٠٠%) على التوالي، ويرجع العاملون ذلك إلى أن العربات مصنعة من الحديد المصفح غير القابل للحريق. كما إتفقتا على أن (أزمة حدوث هبوط الأرض تحت قضبان قطارات المترو) لم تحدث من قبل، ويرجع ذلك من وجهة نظر العاملين بالشركة إلى كفاءة البنية التحتية لجهاز المترو. ولكن هاتين العينتين إختلفتا فى تكرار (أزمة تعرض أحد الركاب لأزمة صحية بعربات/ بمحطات المترو) حيث يوافق ٩٤% من عينة الركاب على تكرارها باستمرار بينما يوافق على ذلك ٧% فقط من عينة العاملين بالشركة محل البحث. أيضاً إختلف العينتين فى تكرار (أزمة تعطل المترو أو عدم إستكمال الرحلة ووصوله لنهاية الخط) فقد وافق تماماً على ذلك نسبة ٧٧% من عينة الركاب فهم يرون تكرار وقوف القطار بمحطة سراى القبة

وعدم مواصلة الرحلة لنهايتها حيث محطة المرج ، أيضاً تكرر عدم إستكمال رحلة القطار إلى حلوان (نهاية الخط) ووقوفه بمحطة طرة فقط.

٢- فيما يتعلق بأساليب/ قنوات الإتصالات التسويقية فى المراحل المختلفة للأزمات، أو المصادر التى يحصل منها الركاب على المعلومات المتعلقة بالأزمة، فقد إختلف مفردات كل من العينيتين حول تلك المصادر حيث رأى (٦٠,٧%) من عينة الركاب أن شبكات التواصل الإجتماعى هى أهم مصادر المعلومات عن الأزمات التى تحدث فور وقوعها بالمetro فى مصر، وترجع الباحثة ذلك لسهولة إستخدام هذه الوسيلة وإنتشارها وتحقيقتها للتواصل الفورى - الذى يحمل الصوت والصورة - مع الجماهير المستهدفة بالمجتمع والجهات المعنية( وزارة الصحة ووزارة الداخلية والإعلام...إلخ)، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Yuan & Chuqing, 2017) و(Jin,et.al,2014) التى أكدت على أن أحد أسباب أهمية اسلوب التواصل الإجتماعى أثناء الأزمة هى التعبير عن اصحاب المصالح حيث تتيح لهم الخروج من الدور السلبي إلى الدور الإيجابى، بينما كانت أهم وسيلة إتصال أثناء الأزمة من وجهة نظر ٨٠% من عينة العاملين بالشركة هى العلاقات العامة، حيث رأوا أن إدارة التحكم المركزى CCP فور وقوع الأزمة تقوم بإبلاغ إدارة العلاقات العامة التى تتولى يقوم بهذا الدور المتحدث الرسمى للشركة المصرية لإدارة وتشغيل metro. أيضاً نجد ١٩,٧% من عينة الركاب يوافقون على الوسائل المسموعة كأحد أما عن الموقع الإلكتروني للشركة Cairo Metro-gov.Eg أقل المصادر والوسائل إستخداما للتواصل مع الجماهير المستهدفة فى المراحل المختلفة للأزمات، حيث رأى ٣% من عينة العاملين أنه يمكن الإعتماد على الموقع الإلكتروني للشركة، كما رأى ٧,٢% من عينة الركاب أنه مصدر موثوق فى أخباره. أيضاً نجد أن الإذاعة الداخلية تحتل المركز الثانى كمصدر للمعلومات حيث رأى ١٩,٧% أنه يمكن الإعتماد عليها، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى التشويش المصاحب إلى ما يذاع بالإذاعة الداخلية سواء بالقطار أو المحطة، بالإضافة إلى السرعة فى إلقاء محتوى الرسالة الإعلامية وتكرارها دون فاصل مما يفقدها إهتمام الركاب. أما بقية وسائل الإتصالات(الخدمة المجانية بالهاتف، وشاشات العرض، والملصقات) بالجماهير المستهدفة فليس لها دور إتصالي فى المراحل المختلفة للأزمة، ويوضح ذلك بالجدول التالى:

جدول رقم (٥)

وسائل الإتصالات / مصادر المعلومات عن الأزمات

| عينة الركاب |         | عينة العاملين |         | الوسيلة المستخدمة في الاتصالات |
|-------------|---------|---------------|---------|--------------------------------|
| النسبة      | التكرار | النسبة        | التكرار |                                |
| -           | -       | -             | -       | الخدمة المجانية للهاتف         |
| ٧,٢%        | ٢٩      | ٣%            | ٨       | الموقع الإلكتروني للشركة       |
| ٦٠,٧%       | ٢٤٣     | ٧,٤%          | ١٩      | شبكات التواصل الاجتماعي        |
| ١٢,٤%       | ٥٠      | ٨٠%           | ٢٠٨     | العلاقات العامة                |
| ١٩,٧%       | ٧٨      | ٩,٦%          | ٢٥      | الوسائل المسموعة               |
|             |         |               |         | الوسائل المرئية                |
|             |         |               |         | الملصقات                       |
|             | ٤٠٠     |               | ٢٦٠     | الإجمالي                       |

٣- فيما يتعلق بمعوقات تفعيل دور الإتصالات التسويقية المتكاملة في المراحل المختلفة للأزمات، نجد أن ٩٧% من عينة العاملين بالشركة يوافقون تماماً على أن (عدم إختيار التوقيت المناسب لتكثيف إمداد الركاب بالمعلومات يحول دون السيطرة على تداعيات الأزمة) وهذا يتفق مع دراسة كل من (Lando,et.al,2014) و (Hern,et.al,2018)، أيضاً يوافق ٩٤% منهم على أن (التأخير في مواجهة الأزمة إعلامياً يزيد من الآثار السلبية للأزمة)، بينما لم يوافق ٦% منهم على أن (عدم التدريب على سيناريوهات بديلة للإدارة الإعلامية للأزمة يقلل من فرص توجيه وإرشاد الركاب لخارج الطوارئ واماكن التجمع في الوقت المناسب اثناء الأزمة)، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى حرص الشركة على تدريب العاملين بها، حيث يشمل البرنامج التدريبي لعام ٢٠١٨-٢٠١٩ محاكاة لأزمة تجمهر وإزدحام الركاب بمحطة الإستاد بصلاح سالم أثناء مباراة كأس الأمم الأفريقية لكرة القدم التي ستقام العام القادم في مصر. وهذا يتفق مع دراسة و (Melissa,et.al,2017) التي ركزت على دور الثقافة التنظيمية والتدريب على كفاءة إدارة الأزمة.

٤- فيما يتعلق بمحتويات الرسالة الإعلامية في المراحل المختلفة للأزمة، فقد أظهرت النتائج أن ٨٨,٣% من عينة البحث من الركاب يرون أن الرسالة الإعلامية الموجهة إليهم من الشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو تركز على أسباب حدوث الأزمة، وأن ٨,٣% منهم يرون أن تلك الرسالة تهتم بمحاولات وجهود المسؤولين لمواجهة الأزمة، أما تاريخ الشركة والخدمات التي تقدمها فلا تشملها الرسالة الإعلامية، ومن وجهة نظر الباحثة فإن هناك قصوراً بالرسالة الإعلامية، فهي لا تحتوي على الجانب التذكيري لتاريخ الشركة والخدمات التي تقدمها للركاب وسعيها لتطوير تلك الخدمات الأمر الذي قد يسهم في التخفيف من حدة الأزمة، ويوضح الجدول التالي:

جدول رقم(٦) محتويات الرسالة الإعلامية

| النسبة | التكرار | محتويات الرسالة الإعلامية              |
|--------|---------|--|
| —      | —       | تاريخ وخدمات الشركة                    |
| ٨٨,٣%  | ٣٥٣     | أسباب حدوث الأزمة                      |
| ٣,٤%   | ١٤      | تطورات الأزمة                          |
| ٨,٣%   | ٣٣      | محاولات وجهود المسؤولين لمواجهة الأزمة |
| ١٠٠%   | ٤٠٠     | الإجمالي                               |

٥- وعن تقييم الركاب للمعلومات التي يحصلون عليها من المصادر المختلفة من الشركة خلال المراحل المختلفة للأزمة، فقد كانت السمة السائدة لتلك المعلومات هي الغموض والتناقض حيث عبر ٨٠,٣% من عينة الركاب عن ذلك، كما رأى ١٢,٤% منهم أن هذه المعلومات تتسم بالصدق، أما شمولية وجدية المعلومات فأنها لا تمثل سوى ٧,٣% من وجهة نظر الركاب عينة البحث، وترى الباحثة أن عدم جدية وشمولية المعلومات بل وغموضها يزيد من فرص إنتشار الشائعات والأكاذيب حول أسباب وتداعيات الأزمة، وهذا يعكس قصوراً في الرسالة الإعلامية التي تصدرها الشركة لجماهيرها المستهدفة في المراحل المختلفة من الأزمة الجدول التالي:

جدول رقم(٧): تقييم الركاب للمعلومات المقدمة إليهم

| النسبة | التكرار | تقييم الركاب للمعلومات المقدمة إليهم |
|--------|---------|--------------------------------------|
| ٧,٣%   | ٢٩      | الجدية والشمول                       |
| ١٢,٤%  | ٥٠      | المصداقية                            |
| ٨٠,٣%  | ٣٢١     | الغموض والتناقض                      |
| ١٠٠%   | ٤٠٠     | الإجمالي                             |



### ثالثاً: اختبارات الفروض:

يتضمن هذا الجزء من البحث اختبار الفروض التى تضمنها وذلك من خلال دراسة مدى الإختلاف حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث من وجهة نظر كل من الركاب والعاملين بالشركة، ودراسة مدى الإختلاف بين إدراكات العاملين لأهمية التكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة لإدارة الأزمات بها، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، وكذلك دراسة الإختلاف بين إتجاهات كل الركاب والعاملين نحو دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات بها، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين إستخدام إتصالات تسويقية متكاملة المكونات (الإعلان، العلاقات العامة، الإذاعة الداخلية، البيع الشخصى، النشر، التواصل الإجتماعى...إلخ) بالشركة وبين إدارتها للأزمات.

#### ١- الإختلافات فى آراء العاملين والركاب حول الأزمات محتملة/ متكررة الحدوث بالمترو:

لتحديد الإختلافات بين وجهتى نظر عينتى البحث (العاملين والركاب) تم اختبار الفرض الأول الذى ينص على(لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو من وجهة نظر كل من مستخدمى المترو والعاملين بها)، تم إستخدام إختبار (مان - ويتنى Mann - Whitney) لعينتين مستقلتين بهدف تحديد الإختلاف بين آراء كل من مستخدمى خدمة المترو والعاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو حول أنواع الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث، وتوضح النتائج بالجدول التالى:

#### جدول رقم(٨):نتائج إختبار مان - ويتنى

| الإحتمال<br>Sig. ( P.Value) | إحصائى الإختبار (Z) | متوسط الرتب |               |
|-----------------------------|---------------------|-------------|---------------|
|                             |                     | عينة الركاب | عينة العاملين |
| ٠.٠٠٠٠                      | ٢١.٨٥٦              | ٢٠٠         | ٥٣٠           |

من الجدول السابق يتضح أن متوسط الرتب لعينة العاملين يساوى(٥٣٠) وهو أعلى من متوسط الرتب لعينة الركاب، وبالتالى فإن إدراك وتوقع العاملين حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث أعلى من إدراك الركاب، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الميدانية السابق عرضها بهذا البحث حيث إختلفت آراء العينتين حول عدد من العبارات التى تعكس تلك الأزمات، وترجع الباحثة ذلك الى إن العاملين بالشركة هم الأكثر إماماً بالمشكلات والأزمات المرتبطة بالبنية التحتية وهذا يتفق مع دراسة (Boin,et.al,2007) التى أكدت على دور كفاءة البنية التحتية فى خفض معدل التعرض للأزمات، كما أن هؤلاء العاملين أكثر إماماً بمعدلات تكرار الحوادث وبالمشاكل المرتبطة بأخطاء العنصر البشرى سواء من مقدمى الخدمة أو من مستخدميها، وهذا يتفق مع دراسة (Boin,et.al,2007)، ومن ثم فهؤلاء العاملين أكثر توقعاً لحدوث الأزمات من الركاب، كما أوضح الجدول السابق أن قيمة P.Value تساوى ٠.٠٠٠٠ وهى اصغر من مستوى المعنوية ، ١% . مما سبق ترى

الباحثة وجوب قبول الفرض العدمي الذي يقضى بوجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية حول الأزمتات المحتملة/ متكررة الحدوث بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو من وجهة نظر كل من مستخدمى المترو والعاملين بها.

## ٢- الإختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة نحو وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة ، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة نحو وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة تم إختبار الفرض الثانى الذى ينص على إنه (لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة ، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية)، فقد تم تحويل المتغيرات المكونة لكل بعد إلى متغير واحد وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي للمتغيرات المكونة لكل بعد، وفي ضوء ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية: (Aker et. Al, 2011, p.483) و (Malhotra, 2011,p512) و (إدريس ، ٢٠٠٧، ص ٦١٢).

✓ اختبار " t - test " لعينتين مستقلتين ولوسطين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع (ذكر/ أنثى).

✓ إختبار " F- test " لأكثر من وسطين، يمثل مخرجات أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه - One Way ANOVA ، وذلك بالنسبة للمتغيرات الأخرى

وقد تمثلت نتائج هذه الأساليب الإحصائية فيما يأتى:

(أ) إدراك العاملين لوجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة وفقاً للنوع: لتحديد الإختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة محل البحث لأهمية التكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة لإدارة الأزمتات بها وذلك باختلاف النوع، قامت الباحثة بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالى:

### جدول رقم (٩)

إدراكات العاملين نحو مدى وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية وفقاً للنوع

| النوع | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) |
|-------|---------|-------------------|-------------------------------|
| ذكور  | ٢.٥٦    | ٠.١٤٢٨٣           | ٠.٠٠٠                         |
| اناث  | ٢.٦٤    | ٠.٠٣٣٠٩           |                               |

من الجدول السابق يتضح وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو لوجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة ، وفقاً للنوع حيث إن قيمة (ت) معنوية

عند مستوى دلالة إحصائية (0,01)، وترجع الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل خدمة النقل التي تفرض إنخفاض إقبال الإناث بالعمل به حيث يعمل بهذه الشركة (17.4%) من قوة العمالة، بالإضافة إلى أنهن لا يعملن مثل الذكور في الإدارة المركزية للتشغيل CCP أو بالمحطات أو بالقطارات حيث تتوافر الوسائل المسموعة والمرئية والملصقات... إلخ، أيضاً إقتصار الأنشطة التسويقية على تأجير المساحات المملوكة للشركة إلى شركات الإعلان الخارجية ولذا يطلق عليها إدارة الأملاك، ومن ثم فإن عمل الإناث بهذه الإدارة يكاد يكون منعدماً.

(ب) إدراك العاملين لوجود تكامل بين مكونات الاتصالات التسويقية المستخدمة وفقاً لبقية الخصائص الديموجرافية الأخرى (العمر، مدة الخبرة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، الدورات التدريبية): تم تطبيق بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way ANOVA، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول رقم (10)

#### نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way ANOVA للاختلاف في الخصائص الديموجرافية

| ANOVA |        |                |              |                |                |
|-------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| Sig.  | F      | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |
| .000  | 37.087 | 5.946          | 9            | 53.517         | بين المجموعات  |
|       |        |                | 250          | 40.083         | داخل المجموعات |
|       |        |                | 259          | 93.600         | المجموع        |
| .000  | 20.299 | 2.287          | 9            | 20.583         | بين المجموعات  |
|       |        |                | 250          | 28.167         | داخل المجموعات |
|       |        |                | 259          | 48.750         | المجموع        |
| .000  | 33.447 | 7.102          | 9            | 63.917         | بين المجموعات  |
|       |        |                | 250          | 53.083         | داخل المجموعات |
|       |        |                | 259          | 117.000        | المجموع        |
| .000  | 13.595 | 5.007          | 9            | 45.067         | بين المجموعات  |
|       |        |                | 250          | 92.083         | داخل المجموعات |
|       |        |                | 259          | 137.150        | المجموع        |
| .000  | 19.841 | 14.444         | 9            | 130.000        | بين المجموعات  |
|       |        |                | 250          | 182.000        | داخل المجموعات |
|       |        |                | 259          | 312.000        | المجموع        |

من نتائج إختباري "F"، "T" الموضحين بالجدول السابق يتضح أنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة محل البحث لوجود تكامل بين مكونات الاتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة. وترى الباحثة أن الشركة لم تقم بتعيين عاملين بها منذ أكثر من خمس سنوات، ومن ثم نجد أن حوالي

٦٧% من مفردات عينة البحث يقعون في الفئة العمرية ( من ٣٠- أقل من ٤٥ سنة )، وأن مدة خبرة لما يقرب من ٧٧% منهم تقع في الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) وهذا أكسبهم خبرة حول أساليب الاتصالات التسويقية بالشركة ومدى التكامل بينها، وأن حوالي ٦٠% منهم أيضاً ينتمون لمستوى الإدارة التنفيذية، وأن ٤٧% منهم حاصلون على مؤهل عالٍ. ولذا فقد أوجد كل ما سبق نوعاً من التقارب في اتجاهاتهم وإدراكاتهم. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول فرض العدم الذي ينص على أنه " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو وجود تكامل بين مكونات الاتصالات التسويقية المستخدمة بها، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية "

٣- **الإختلافات بين اتجاهات كل من مستخدمي خدمة المترو والعاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات بها.**  
لتحديد الإختلافات بين آراء عيني البحث (العاملين والركاب) تم إختيار الفرض الثالث الذي ينص على (لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات كل من مستخدمي خدمة المترو والعاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات بالشركة محل البحث)، حيث قامت الباحثة باستخدام إختيار (مان - ويتنى (Mann - Whitney لعينتين مستقلتين بهدف تحديد الاختلاف بين اتجاهات كل من مستخدمي خدمة المترو والعاملين بالشركة نحو دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات بها، وتوضح النتائج بالجدول التالي:

جدول رقم (١١): نتائج إختيار مان - ويتنى

| الإحتمال<br>Sig. (P. Value) | إحصائى الإختيار (Z) | متوسط الرتب |               |
|-----------------------------|---------------------|-------------|---------------|
|                             |                     | عينة الركاب | عينة العاملين |
| ٠.٠٠٠                       | ٢١.٩٤٤              | ٤٦٠         | ١٣٠           |

من الجدول السابق يتضح أن متوسط الرتب لعينة الركاب يساوى (٤٦٠) وهو أعلى من متوسط الرتب لعينة العاملين (١٣٠)، وبالتالي فإن إدراك الركاب لأهمية دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات التي تقع بالمترو أعلى من إدراك العاملين، وقد يفسر ذلك لإعتقاد العاملين بالشركة بالدور الإتحالي الحيوى لحجرة التحكم المركزى (CCP) أثناء الأزمة لما تملكه من قدرة على رصد الأزمة منذ نشأتها وإمداد الإدارات المعنية بالمعلومات عن الأزمة، ويتفق ذلك مع دراسة (Schulman, et.al, 2011)، أما فيما يتعلق بزيادة إدراك الركاب لأهمية دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات عن إدراك العاملين فترجع الباحثة ذلك الى إن الركاب هم الأكثر إحتياجاً لمعرفة المعلومات حول الأزمة فى مراحلها المختلفة وبالتالي هم الأكثر إدراكاً لأهمية الاتصالات أثناء الأزمات، ويتفق ذلك مع دراسة (Nirajan, et.al, 2016) التي أكدت على أثر الاتصالات فى توجيه سلوك الركاب أثناء أو فى حالات الطوارئ، ودراسة (Kliatchko, 2005) التي ركزت على دور الاتصالات المتكاملة فى التأثير على العملاء مقارنة بالإعتماد

على كل وسيلة من وسائل الاتصالات على حده، كما تتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Lin,et.al,2017) ودراسة (Jin, et.al,2014) من حيث أهمية الاتصالات الفعالة في السيطرة على سرعة إنتشار الشائعات عبر شبكات التواصل الإجتماعي. كما أوضح الجدول السابق أن قيمة P.Value تساوي ٠.٠٠٠ وهي أصغر من مستوى المعنوية ١% . مما سبق ترى الباحثة وجوب قبول الفرض العدمي الذي يقضى بوجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات كل من مستخدمي خدمة المترو والعاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات بالشركة محل البحث.

#### ٤- العلاقة بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات في مراحلها المختلفة:

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات (الإعلان، العلاقات العامة، الإذاعة الداخلية، البيع الشخصي، النشر، التواصل الاجتماعي...إلخ) بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك من خلال برنامجين أولهما برنامج (Enter) المتعلق بتحليل العلاقة ككل بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وثانيهما برنامج الخطوات المتعاقبة (Stepwise) المتعلق بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على حده (إدريس، ٢٠١٦) و (ربيع، ٢٠٠٨) و (Aaker et. al 2014) و (Malhotra, 2011) ، وقد طبق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد علي العلاقة بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات بالشركة محل البحث كمتغير مستقل، و إدارتها للأزمات كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة، وذلك كما يظهر بنتائج التحليل التي يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٢)

العلاقة بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات وبين إدارة الأزمات  
(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

| م | استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات | معامل الانحدار Beta | معامل الارتباط R | معامل التحديد R2 |
|---|---|---------------------|------------------|------------------|
| ١ | في مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)                       | ٠.١٨٦               | ٠,٢٦٣            | ٠,٠٦٩            |
| ٢ | في مرحلة الاستعداد والوقاية   | ٠,٢٠٦               | ٠,٣٠٤            | ٠,٠٩٢            |
| ٣ | في مرحلة أثناء الأزمة: (احتواء الأضرار والحد منها)                          | ٠,٠٦٢               | ٠,٠٨٧            | ٠,٠٠٨            |
|   | في مرحلة ما بعد الأزمة: (التعلم واستعادة النشاط)                            | ٠.٤١٣               | ٠.٣٢٦            | ٠.١٠٧            |

معامل الارتباط R: ٠,٥٣٤ معامل التحديد R2: ٠,٢٥٨  
قيمة (ف) المحسوبة F-Test: ٢٥,٤٥٢  
الدلالة الإحصائية للعلاقة Sig. F في النموذج ككل ٠,٠٠٠  
علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار t-test،

من الجدول السابق يتضح مايلي:

- إشمئل نموذج الانحدار المتعدد على مكونات الاتصالات التسويقية المتكاملة كمتغيرات مستقلة وعلى المراحل المختلفة لإدارة الأزمات كمتغير تابع.

- فيما يتعلق بتقدير معالم النموذج، يتضح أن مكونات الاتصالات التسويقية متكاملة يمكن أن تؤثر في إدارة المراحل المختلفة للأزمات بالشركة، ويتمثل هذا التأثير مرتباً وفق الأهمية النسبية لتأثير تكامل مكونات الاتصالات التسويقية على إدارة الأزمات في (مرحلة مابعد الأزمة – بيتا المعيارية ٠.٤١٣) وهذا يتفق مع دراسة (Harb, Nagla, 2013) التي أكدت على دور الاتصالات في تلك المرحلة لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بالإضافة إلى تكوين اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها، و (مرحلة الاستعداد والوقاية – بيتا المعيارية ٠.٢٠٦). و(في مرحلة ما قبل الأزمة – بيتا المعيارية ٠.١٨٦)، وأخيراً (مرحلة أثناء الأزمة – بيتا المعيارية ٠.٠٦٢)، وهذا يتفق مع دراسة (Roux, 2013) التي أكدت على أهمية الاتصالات أثناء الأزمة بما توفره من معلومات للجماهير المستهدفة.
  - بالنسبة لنوع وقوة العلاقة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد الذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي تنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٥٣.٤%) التي تمثل ارتباطاً طردياً قوياً ودالاً. ويتفق ذلك مع دراسة كل من (Jin, et.al, 2014) و (Zade, et.al, 2014) و (Melissa, et.al, 2008).
  - بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٢٥.٨%) وهو يشير إلى أنه يفسر ٢٦% من التغير الذي يحدث في إدارة المراحل المختلفة للأزمات المتكررة الحدوث أو المتوقعة بالشركة محل البحث وذلك من خلال استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات.
  - تراوح معامل ارتباط مكونات الاتصالات التسويقية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات كل على حده ما بين (٠.٠٨٧) و (٠.٣٢٦)، كما تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) وفقاً لإختبار F.
- مما سبق فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على (لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة المكونات (العلاقات العامة، الإذاعة الداخلية، البيع الشخصي، النشر، التواصل الاجتماعي... إلخ) بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات".

## النتائج والتوصيات والدلالات العملية:

### • أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو أمكن التوصل للنتائج الآتية:

#### ١- نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية:

أ. وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء كل من مستخدمى خدمة المترو والعاملين حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث، حيث إختلفت العينتين\_ على سبيل المثال\_ فى تكرار أزمة تعرض أحد الركاب لأزمة صحية بعربات/ بمحطات المترو (٩٤% و ٧%) على التوالي، كما إختلفت العينتان فى معدل تكرار أزمة تعطل المترو أو عدم إستكمال الرحلة ووصوله لنهاية الخط ( ٧٧% و ١١%) على التوالي.

ب. أن أهم المصادر التى يحصل منها الركاب على المعلومات المتعلقة بالأزمة هى شبكات التواصل الإجتماعى(٦٠,٧%) وهذا يتفق مع دراسة كل من (Yuan & Chuqing, 2017) و(Jin,et.al,2014) من حيث أهمية اسلوب التواصل الإجتماعى أثناء الأزمة للتعبير عن اصحاب المصالح حيث تتيح لهم الخروج من الدور السلبي إلى الدور الإيجابي، أما أهم المصادر من وجهة نظر العاملين فكانت العلاقات العامة التى تستمد معلوماتها من إدارة التحكم المركزى CCP فور وقوع الأزمة ثم يتولى المتحدث الرسمى للشركة بنشر هذه المعلومات. أما الموقع الإلكتروني للشركة Cairo Metro-gov.Eg فكان أقل المصادر والوسائل إستخداما للتواصل مع الجماهير المستهدفة فى المراحل المختلفة للأزمات وذلك من وجهة نظر العينتين (٣% و ٧,٢%) على التوالي.

ج. كانت من أهم معوقات تفعيل دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى المراحل المختلفة للأزمات، نجد أن من عينة العاملين بالشركة يوافقون تماماً على أن عدم إختيار التوقيت المناسب لتكثيف إمداد الركاب بالمعلومات يحول دون السيطرة على تداعيات الأزمة (٩٧%)، بينما يوافق ٦% فقط على إنعدام التدريب على سيناريوهات بديلة للإدارة الإعلامية للأزمة يقلل من فرص توجيه وإرشاد الركاب لخارج الطوارئ وامكان التجمع فى الوقت المناسب اثناء الأزمة وذلك نتيجة حرص الشركة على تدريب العاملين وهذا يتفق مع دراسة و(Melissa,et.al,2017) التى ركزت على دور الثقافة التنظيمية والتدريب على كفاءة إدارة الأزمة.

د. وجود قصوراً بمحتويات الرسالة الإعلامية فى المراحل المختلفة للأزمة فهى لاتحتوى على الجانب التذكيرى لتاريخ الشركة والخدمات التى تقدمها للركاب وسعيها لتطوير تلك الخدمات الأمر الذى قد يسهم فى التخفيف من حدة الأزمة، حيث يرى(٨٨,٣%) من الركاب أنها تركز على أسباب حدوث الأزمة، أيضاً تهتم بمحاولات وجهود المسؤولين لمواجهة الأزمة الرسالة الإعلامية(٨,٣%).

هـ. إتسمت الرسالة الإعلامية الموجهة للركاب فى المراحل المختلفة للأزمات بالغموض والتناقض مما يزيد من فرص إنتشار الشائعات والأكاذيب حول أسباب وتداعيات الأزمة.

#### ٢- نتائج تتعلق بإثبات صحة/ عدم صحة فروض البحث:

أ. صحة الفرض الأول بالبحث ، الذى ينص على(لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو من وجهة نظر كل من مستخدمى المترو والعاملين بها)، حيث تبين أن إدراك وتوقع العاملين حول الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث أعلى من إدراك الركاب، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الميدانية السابق عرضها بهذا البحث، وترجع الباحثة ذلك الى إن العاملين بالشركة هم الأكثر إلماماً بالمشكلات والأزمات المرتبطة بالبنية التحتية وهذا يتفق مع دراسة (Boin,et.al,2007) التى أكدت على دور كفاءة البنية التحتية فى خفض معدل التعرض للأزمات، كما أن هؤلاء العاملين أكثر إلماماً بمعدلات تكرار الحوادث وبالمشاكل المرتبطة بأخطاء العنصر البشرى سواء من مقدمى الخدمة أو من مستخدميها، وهذا يتفق

مع دراسة (Boin,et.al,2007). ومن ثم فقد تحقق الهدف الأول من البحث وهو " التعرف على الأزمات المحتملة/ متكررة الحدوث بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو من وجهة نظر مستخدمى المترو(الركاب) والعاملين بالشركة".

ب. قبول الفرض الثانى بما يفيد بوجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو نحو وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بها، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، وبذلك يتحقق الهدف الثانى من البحث وهو " الكشف عن مدى وجود إختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة محل البحث لمدى وجود تكامل بين مكونات الإتصالات التسويقية المستخدمة بهذه الشركة، وذلك وفقاً لخصائصهم الديموجرافية " .

ج. أن إدراك الركاب لأهمية دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات التى تقع بالمترو أعلى من إدراك العاملين، وأن ذلك يرجع للدور الإتصالي الحيوى لخدمة الركاب المركزي (CCP) أثناء الأزمة لما تملكه من قدرة على رصد الأزمة منذ نشأتها وإمداد الإدارات المعنية بالمعلومات عن الأزمة، ويتفق ذلك مع دراسة (Schulman,et.al,2011)، أما فيما يتعلق بزيادة إدراك الركاب لأهمية ذلك الدور عن إدراك العاملين، وترجع الباحثة ذلك الى إن الركاب هم الأكثر احتياجاً لمعرفة المعلومات حول الأزمة فى مراحلها المختلفة وبالتالي هم الأكثر إدراكاً لأهمية الإتصالات أثناء الأزمات، ويتفق ذلك مع دراسة (Nirajan,et.al,2016) التى أكدت على أثر الإتصالات فى توجيه سلوك الركاب أثناء الأزمة أو فى حالات الطوارئ، ودراسة (Kliatchko, 2005) التى ركزت على دور الإتصالات المتكاملة فى التأثير على العملاء مقارنة بالإعتماد على كل وسيلة من وسائل الإتصالات على حده، كما تتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Lin,et.al,2017) ودراسة (Jin, et.al,2014) من حيث أهمية الإتصالات الفعالة فى السيطرة على سرعة إنتشار الشائعات عبر شبكات التواصل الإجتماعى، ومن ثم فقد تحقق الهدف الثالث من البحث وهو " دراسة مدى وجود إختلافات بين إتجاهات كل من مستخدمى المترو والعاملين بالشركة محل البحث نحو دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات التى تتعرض لها " .

د. وجود علاقة طردية قوية ودالة بين استخدام إتصالات تسويقية متكاملة المكونات (الإعلان، العلاقات العامة، الإذاعة الداخلية، البيع الشخصى، النشر، التواصل...إلخ) بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات"، حيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٢٥.٨%) وهو يشير إلى إنه يفسر ٢٦% من التغير الذى يحدث فى إدارة المراحل المختلفة للأزمات المتكررة الحدوث أو المتوقعة بالشركة محل البحث وذلك من خلال استخدام إتصالات تسويقية متكاملة المكونات. ويتفق ذلك مع دراسة كل من (Jin, et.al,2014) و(Zade, et.al,2014) و(Melissa, et.al,2008)، وبذلك يتحقق الهدف الرابع من البحث وهو " الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين الإتصالات التسويقية المتكاملة بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو وبين إدارتها للأزمات " .

فى ضوء نتائج تحليل العلاقة بين استخدام إتصالات تسويقية متكاملة المكونات وإدارة المراحل المختلفة للأزمات بالشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات، ويتم عرض هذه التوصيات ومجالها وآليات تنفيذها والمسئول عن هذا التنفيذ فى شكل خطة عمل التى يوضحها الجدول الآتى:



جدول رقم (١٣)

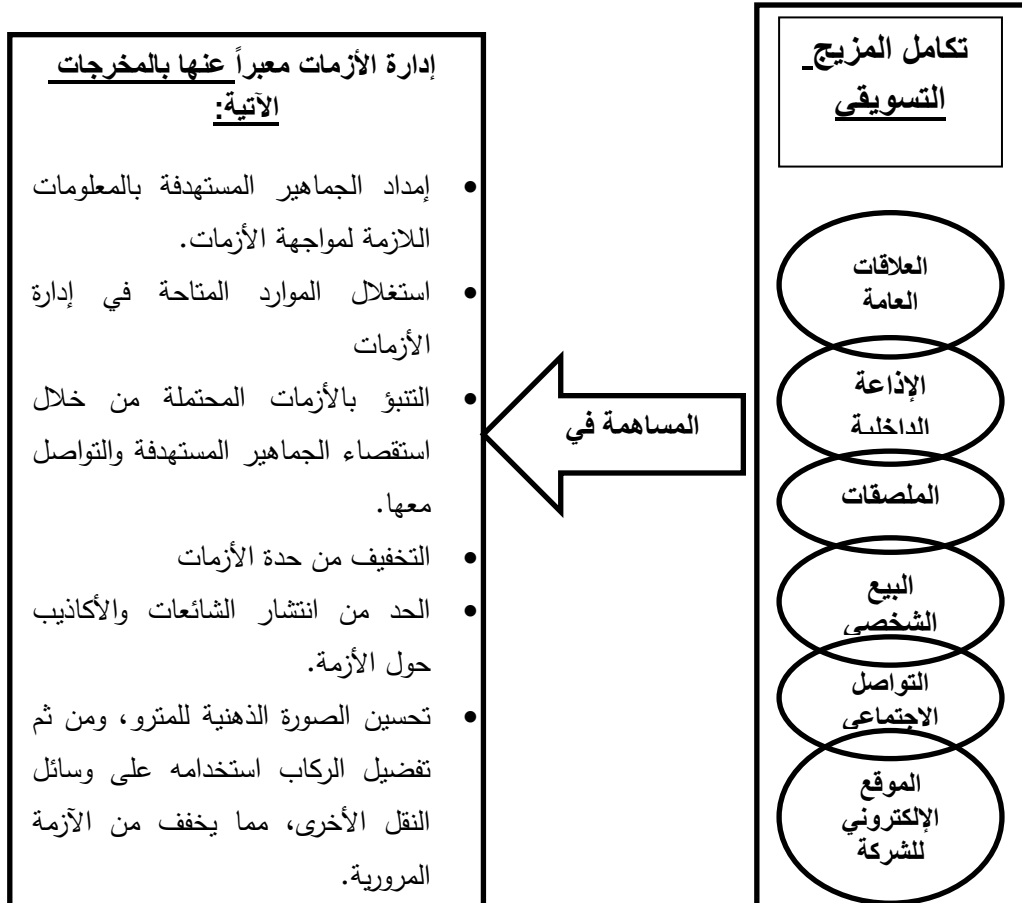
الخطة المقترحة لتفعيل دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة الأزمات

| التوصية   | آليات التنفيذ   | المسئول عن التنفيذ   |
|---|---|--|
| أهمية قيام المسؤولين بالشركة بتصميم مزيج اتصالات تسويقية بحيث تتكامل جميع مكوناته | ١- التكامل بين أنشطة العلاقات العامة وبين الإذاعة الداخلية بالمترو وذلك من خلال توحيد الرسالة الإعلامية.<br>٢- التنسيق بين أنشطة الإذاعة الداخلية (بالقطار/المحطات) وبين شاشات العرض من خلال تحديد المعلومات والإرشادات المتعلقة بمخارج الإخلاء وأماكن التجمع وأرقام تليفونات الأجهزة المعنية) حال حدوث الأزمة.<br>٣- التكامل بين النشر (الملصقات بالقطار/شبابيك التذاكر/أرصفت القطارات) عن طريق توضيح أماكن الإخلاء وأماكن التجمع.<br>٤- التكامل بين وحدة CCP وبين العلاقات العامة وبين الإذاعة الداخلية من خلال وحدة التصريحات المتعلقة بوقوع الأزمات.<br>٥- التكامل بين بين الموقع الإلكتروني للمترو وبين البيع الشخصي (العاملين بشبابيك التذاكر وبوابات الدخول والخروج) عن طريق الإتفاق على الصور التي سوف تنشر حول الأزمة وتداعياتها لتجنب نشر الصور التي تثير زعزعة الجمهور (الركاب والمجتمع) | إدارة العلاقات العامة وقطاع التشغيل، ومراكز المحطات.<br>قطاع التشغيل و مراكز المحطات وإدارة السلامة والجودة.<br>قطاع التشغيل و مراكز المحطات وإدارة السلامة والجودة وإدارة CCP<br>إدارة العلاقات العامة وقطاع التشغيل و مراكز المحطات وإدارة السلامة والجودة وإدارة CCP.<br>إدارة الإعلام المجتمعي وإدارة CCP و مراكز المحطات. |
| السعى لتقليل أسباب الأزمات بالمترو  | ١- التغلب على أزمة تكرار الأزمات الصحية بالمترو، بتوفير إسعافات أولية بالمحطات النفقية.<br>٢- مواجهة أزمة تكرار تعطل المترو وعدم إستكمال القطار لرحلته والوصول لنهاية الخط.<br>٣- مواجهة الأزمات المحتملة نتيجة رفع قيمة التذكرة.   | - إدارة العلاقات العامة ومراكز المحطات وإدارة السلامة والجودة.<br>قطاع التشغيل و مراكز المحطات وإدارة CCP إدارة الإعلام المجتمعي ومراكز المحطات.   |
| تفعيل دور الاتصالات التسويقية للمساهمة في إدارة ومواجهة الأزمات                   | ١- تحسين أداء الإذاعة الداخلية، وذلك من خلال تقليل التشويش عند إلقاء معلومات هامة تتعلق بسلامة الركاب أو إرشادهم أثناء وقوع الأزمات.<br>٢- الإهتمام بتحليل شكاوى وإقتراحات الركاب للتنبؤ بالأزمات المحتملة.<br>٣- تفعيل دور الموقع الإلكتروني للشركة حيث يعد مصدراً رسمياً موثوق به يتلقى منه الجماهير المستهدفة المعلومات الضرورية.<br>٤- تفعيل دور الوسائل المرئية بالقطارات لرصد أى أزمات محتملة، أو لنشر المعلومات الصحيحة عن الأزمة، ومن ثم التقليل من إنتشار الشائعات والأكاذيب أثناء الأزمة.<br>٥- الإهتمام بمحتوى الرسالة الإعلامية بحيث  | إدارة العلاقات العامة وقطاع التشغيل، ومراكز المحطات.<br>إدارة العلاقات العامة وإدارة الإعلام المجتمعي.<br>إدارة الحاسب الآلى و إدارة العلاقات العامة وإدارة الإعلام المجتمعي.<br>إدارة العلاقات العامة وقطاع التشغيل، ومراكز المحطات.  |

| التوصية   | آليات التنفيذ  | المسئول عن التنفيذ  |
|---|--|---|
|   | يبرز الجوانب الإيجابية في أداء المترو، وسعى المسؤولين لإحتواء الأزمة.  | إدارة العلاقات العامة و إدارة الإعلام المجتمعي.   |
| التنسيق مع الإدارات والجهات المعنية لمواجهة الأزمات | ١-الإستمرار في تدريب العاملين على السيناريوهات البديلة لمواجهة الأزمات المحتملة مثل رفع قيمة التذكرة، أو التجمهر للمطالب الفئوية، أو إنتحار أحد الركاب أمام عجلات المترو...إلخ.<br>٢-مداومة الإتصال بوسائل الإعلام الخارجية والجهات المعنية(وزارة الصحة، وزارة الداخلية،...إلخ) لنشر المعلومات الصحيحة والكاملة عن الأزمة للمجتمع. | إدارة الموارد البشرية، و إدارة العلاقات العامة و إدارة الإعلام المجتمعي.<br>إدارة العلاقات العامة و إدارة الإعلام المجتمعي. |

❖ نموذج تطبيقي للمساهمة في إدارة الأزمات بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو: في ضوء نتائج النموذج الإحصائي لتحليل الانحدار والخاص بنوع وقوة العلاقة بين تكامل مكونات الاتصالات التسويقية وإدارة الأزمات بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو، تم التوصل إلى نموذج وصفي لهذه العلاقة يمكن تطبيقه من قبل المسؤولين بالشركة محل البحث بهدف المساهمة في إدارتها للأزمات، ويوضح ذلك بالشكل الآتي:

نموذج تطبيقي للمساهمة في إدارة الأزمات بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو



من الشكل السابق يتضح أن استخدام الشركة محل البحث لإتصالات تسويقية متكاملة المكونات يمكن أن يسهم في إدارتها للأزمات التي تواجهها، وذلك شرط أن تكون هذه المكونات مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وأن تكون تلك المكونات متوازنة فيما بينها، بحيث يمكن تجنب الوقوع في خطأ تمييز مكون/ عنصر على آخر دون مبرر.

### الأبحاث المستقبلية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة ونتائج البحث الحالي عن وجود مجموعة من التساؤلات غير المجابة التي تتطلب من الباحثين مزيداً من الدراسات ومنها:

- ١- ما هو تأثير نظام الإستخبارات التسويقية في مواجهة الأزمات؟
- ٢- دور وكالات الإعلان في تنفيذ برامج وسائل الإتصالات التسويقية المتكاملة؟
- ٣- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على نوعيات مختلفة من الخدمات.
- ٤- دراسة أثر مواقع التواصل الاجتماعي كأداة تسويقية بشركات نقل الركاب.

## المراجع

### • المراجع العربية

١. العزاوي، نجم (٢٠٠٩)، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة"، المؤتمر العلمي الدولي السابع - تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية علي منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء: الأردن
٢. العجلوني، محمود، " إدارة الأزمات فى القطاع المصرفى فى إقليم الشمال بالأردن: دراسة ميدانية"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، الأردن.
٣. المطيرى، سعد (٢٠١٦)، " دور ممارسات إدارة المعرفة فى مواجهة الأزمات بالشركة السعودية للكهرباء: دراسة حالة"، مجلة دراسات المعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، المجلد (١٦)، العدد ١٧، ص: ١٣٩-١٦٦.
٤. عبد الهادي، إيثار (٢٠١١)، " تأطير مفاهيمى على وفق المنظور الإسلامى"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٧)، العدد ٦٤، ص: ٤٧-٦٣.
٥. صلاح، مها عبد المجيد (٢٠١٢)، "الإعلام الجديد وإدارة الأزمات الأمنية"، الملتقى العلمي- الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات- عمان : الأردن.
٦. عريقات، أحمد يوسف (٢٠٠٩) " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السابع - تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية علي منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء: الأردن.
٧. جعفر، يونس إبراهيم (٢٠١٧)، " أثر التخطيط الإستراتيجي في دراسة الأزمات: دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى- سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، العدد الأول- ص ٢٩٣-٣٢٤.
٨. القحطاني، سلطان سعد (٢٠١٤)، " إنشاء قواعد لإدارة البيانات والمعلومات البيئية لتعزيز نظم الإنذار المبكر"، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، مجلة البحوث الأمنية، المجلد (٢٣)، العدد ٥٧.
٩. الخشالي، شاكر جار الله والقطب، محي الدين (٢٠٠٧)، " فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية علي الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد الأول.
١٠. - أبو رمان، سامي بشير (٢٠١٦)، " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد الثالث.
١١. - مطايريد، ناهد محمد (٢٠٠٨)، " تأثير الإتصالات التسويقية المتكاملة والتوجه بالماركة علي قيمة الماركة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٧١، الجزء الأول.
١٢. - بن عربي، يحي (٢٠١٦)، " دور الإتصال في إدارة الأزمات"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية الإنسانية، العدد (١٥)- الجزائر.
١٣. - السيد، أمل عبد الرحمن (٢٠٠٧)، "أثر إستخدام وسائل الإتصالات التسويقية المتكاملة علي رضا العميل بالتطبيق علي مطاعم الوجبات السريعة" مجلة المحاسبين والإدارة والتأمين، العدد ٦٩، الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
١٤. - بوشنقة أحمد، كريمة حاجي (٢٠١٥)، " دور الإتصالات التسويقية في تحسين تموقع المؤسسة: دراسة حالة الهاتف النقال في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، العدد ١٣.
١٥. - شيماء سالم (٢٠١٧)، إدارة اتصالات الأزمة - حالات تطبيقية، عجمان : دار الأفق المشرقة للنشر والتوزيع.
١٦. الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣) إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية" ، القاهرة: مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية.

- ١٧ - زهرة، إيمان (٢٠١٦)، "الاتصالات التسويقية المتكاملة : دراسة مقارنة بين التراث العلمى العربى والدولى مع التركيز على سلطنة عمان"، **مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية**، جامعة السلطان قابوس، المجلد (٣)، العدد الثانى.
- ١٨ - مراكشى، عبد الحميد وعلماوى، أحمد (٢٠١٨)، " دور الإتصالات التسويقية المتكاملة فى تحسين الصورة الذهنية باستخدام نموذج التحليل العاملى التوكيدى- دراسة ميدانية لسوق الألبسة"، **مجلة إقتصاديات المال والأعمال**، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثامن، ص: ٣٩٠-٤١٥.
- ١٩ - الملحم، صالح بن عبد الله (٢٠١٦)، "الاتصالات التسويقية المتكاملة ودورها فى زيادة الموارد المالية والبشرية للجمعيات الخيرية السعودية"، **المجلة العالمية للتسويق الإسلامى**، المجلد (٥)، العدد الأول، ص: ٧٣-٩٤.
- ٢٠ - خطاب، أحمد (٢٠١٦)، "إبتكار الأفكار الابداعية فى الاتصالات التسويقية المتكاملة والعوامل المؤثرة على فعاليتها"، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد السابع والخمسون، ص: ٨٩-١٤٨.
- ٢١ - محمد، أحمد إلياس الخضر (٢٠١٥)، " العلاقات العامة وإدارة إتصالات الأزمة"، **مجلة كلية الفنون والإعلام**، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد الثانى.
- ٢٢ - سويدان، دعاء محمد صالح (٢٠١٤)، " الدور الإستراتيجى لوسائل الإعلام فى إدارة الأزمات بقطاع النقل البحرى"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية: مصر**، المجلد (٥)، العدد الثانى.
- ٢٣ - عبد الكريم، أحمد محمد ممدوح (٢٠٠٩)، " رصد وتوثيق تطور وسائل المترو وصولاً إلى مترو الأنفاق وتأثيرها على المراكز الحضرية: دراسة تطبيقية على القاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- ٢٤ - ناعسة، فاطمة محمد (٢٠٠٣)، " تقييم تجربة مترو الأنفاق ومدى مساهمته فى حل مشاكل النقل بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٢٥ - السعيد، أمينة السيد (٢٠١٨)، " معايير تقييم الإستدامة فى إدارة وتشغيل محطات مترو الأنفاق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- ٢٦ - محمد، محمد سعد (٢٠١٨)، " قياس رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من المترو"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة.
- ٢٧ - حارس، إيمان أبو بكر (٢٠١٦)، " تأثير التركيب الفراغى على سهولة العثور على المسار: دراسة تحليلية لمحطات المترو النفقية التبادلية بالقاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- ٢٨ - حسن، عبد العزيز على (٢٠١٤)، "العوامل المؤثرة على تبنى الخدمات المصرفية عبر التليفون المحمول بمحافظة الدقهلية فى مصر"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (المجلد الأول) العدد الأول والثانى والثالث والرابع، ص: ١٦٣ - ٢١٨.
- ٢٩ - إدريس، ثابت عبد الرحمن وعبد القادر، على (٢٠١٢)، " توصيف إتجاهات العملاء نحو محددات القيمة المدركة للعميل وعلاقتها بالولاء لعلامة المنتج- دراسة تطبيقية على عملاء خدمة التليفون المحمول فى مصر"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (المجلد الرابع والعشرون) العدد الثالث والرابع، ص: ٩ - ٥٤.
- ٣٠ - إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، **بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض**، الأسكندرية: الدار الجامعية.
- ٣١ - بازعة، محمود صادق (١٩٩٦)، **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية**، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٣٢ - الشريفة، هيام والأعرجى، عاصم (٢٠٠٣) " العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذى القرار فى المدارس الثانوية"، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)**، الرياض: المجلد الرابع، العدد الأول.

- ٣٣ - حواش، جمال (٢٠٠٥) " التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٤ - ماهر، أحمد (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٣٥ - الحمالوي، رشاد(١٩٩٥)، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية، الطبعة الثانية، القاهرة: أبو المجد للطباعة.
- ٣٦ - الدليمي، عبد الرازق(٢٠١٥)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، الطبعة الثانية، الأردن: عمان، دار اليازوري.
- ٣٧ - البكري، تامر(٢٠٠٦)، الاتصالات التسويقية والترويج، عمان: دار الحامد للنشر.
- ٣٨ - عبد الهادي، إيثار (٢٠١١)، " استراتيجيات إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(١٧)، العدد (٦٤)، ص.٤٧-٦٤.
- ٣٩ - الكردوسي، عادل عبد الجواد(٢٠٠٨)، " دور الإعلام في إدارة الأزمات"، الأمن والحياة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المجلد(٨)، العدد(٣١٨).

• المراجع الأجنبية

40. Aaker.D,Kumar.V&Day.G(2014),**Marketing Research**,<sup>th</sup> 10 ed, John Willy&Son Inc.,New Yourk.
41. Malhotra,Naresh.K(2011),**Basic Marketing Research**,<sup>th</sup>4 ed,Prentice Hall,New Jersey.
42. Mazen . Al Shobaki , Youssef M. Abu Amuna & Wael Badah(2016)," The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza", **First Scientific Conference for Community Development**, Faculty of Economics and Administrative Sciences Al-Azhar University of Gaza, Palestine.
43. Bakker. M, Bommel. M, Kerstholt. H& Giebels. E (2018) "The influence of accountability for the crisis and type of crisis communication in people's behavior, feelings and relationship with government", **Public Relationship Review**, vol(44),pp: 277-286.
44. Vector.L and Jhon.R(2012), "Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case",**European Business Review**,Vol(24)No. 2, pp. 151-168.
45. Monavvarian, Abbas and Alamdari, Jafar (2015)," Formulation of Strategy to Prevent and Control Crisis in Aras Free Zone Organization", **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol(4), No.1 .
46. Anttila ,Ulla (2014)," Human security and learning in crisis management", **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management** ,Vol(4), No. 1, pp. 82-94.

47. Fragouli, Evangelia and Ibidapo, Bali(2015)," Leading in crisis: Leading organizational change Business development", **International Journal of Information, Business and Management**, Vol. 7, No.3.
48. Dubrovski, Drago (2009)," Management mistakes as causes of corporate crises: Managerial implications for countries in transition", **Total Quality Management**, Vol( 20), No. 1.
49. Shiwakotim.N, Tay.R, Stasinopoulos.P and Woolley, P(2016)," Exploring passengers' behaviour in an underground train station under emergency condition", **Australasian Transport Research Forum 2016 Proceedings 16 – 18 November 2016, Melbourne, Australia**.
50. Roe ,Emery(2009)," Preventing Transboundary Crises: The Management and Regulation of Setbacks ", **Review of Policy Research, The Policy Studies Organization**, Vol(26), No. 4.
51. Lando ,Agnes (2014)," The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management", **Global Media Journal - Canadian Edition**, Vol(7), N0. 1, pp. 5-19.
52. Hargis,Michael and Watt, John(2010)," Organizational perception management: A frameworks to overcome crisis event", **Organization Development Journal**,Vol(28),N0.1.
53. Hern.y, Changa.C,Hsing.Y&Syuan.W(2018),"Evaluating airline crisis management performance: The cases of flights:GE222 and GE235 crash accidents", **Journal of Air Transport Management**,Vol(7o), pp: 62-72.
54. Melissa. B, Reggie. H, Mandyam .M&Srinivasan.A(2017), "Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management", **Business Horizons**, Vol(6o), pp: 551-563.
55. Gray ,Lori Pennington(2018)," Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go", **Tourism Management Perspectives**, Vol(25), pp: 136-139.
56. Seth. N, Samarth.G, Vinh.A& Gary. T(2018)," A simulation framework for crisis management:Design and use", **Simulation Modelling Practice and Theory**,Vol(85), pp:15-32.
57. Lin.Z, Deepa.A& Zhang.A(2017)," Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China", **Public Relations Review**, Vol(43), pp: 487–492.
58. Harb,Nagla (2013), "Using Integrated Marketing Communications to Improve the Image of a Destination after Crisis : A Case Study from Egypt after the

- 25th January Revolution", **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and hospitality**,(vol.10),No.2,pp:115-125.
59. Zade.s,Nasserian.&Ayhaei.A(2015),"A study on relationship between communication models and crisis management in Tehran's firefighting department, **Management Science Letters**, ,(vol.4).
  60. Valakiene,Asta(2010),"Efficient Corporate Communication: Decision in Crisis Management" **Imzinerine Ekonomika- Engineering Economics**,Vol(21), N0.1.
  61. Roux, Tanya (2013),"An Exploration of the role of communication during the crisis situation" **North-West University**, Potchefstroom, South Africa.
  62. Nirajan Shiwakoti , Richard Tay , Peter Stasinopoulos &Peter Jarrod Woolley (2016),"Exploring passengers' behaviour in an underground train station under emergency condition",**Australasian Transport Research Forum**, Melbourne, Australia.
  63. Abostate, Mohamed Ahmed (2013), "**Numerical simulation of smoke management in subway station**" Ph.D. thesis, faculty of engineering, Cairo University.
  64. Alam.Md.Saniual (2010),"Factors in Deciding Metro Rails in Developing Countries: A study on the proposed Metro Rail System for Dhaka", **Journal of Bangladesh Institute of Planners**, (Vol. 3), pp: 33-51.
  65. Fu.Xiao&Y.Gu (2018),"Impact of a New Metro Line: Analysis of Metro Passenger Flow and Travel Time Based on Smart Card Data", **Journal of Advanced Transportation**, (Vol.13).
  66. Xiao, Fu & Yu, Gu(2018), "Impact of a New Metro Line: Analysis of Metro Passenger Flow and Travel Time Based on Smart Card Data",**Journal of Advanced Transportation**, (Vol.18).
  67. Lusiana, N,H (2013),"Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives, University of Malang, Indonesia,**Asian Journal of Management Sciences And Education**, Vol (2), No 2.
  68. El-Sayed. Ahmed (2016), "**Suggested methods of controlling operation in an underground station during degraded and emergency situations**", master, institution of statistical studies and research (ISSR), Cairo university.
  69. Jin,y,Liu & Auslim.L (2014) " Examining the role of social media in effective crisis management: the effective of crisis origin, information form, and source on public crisis response" **Communication Research**, 41(1), 74-94.



70. Reid, P. & Van Niekerk, D(2008), "**A model for a multi-agency response management system (MARMS) for South Africa**", Disaster Prevention and Management, Vol(17), N0.2,PP:244–255.
71. Boin , Arjen &McConnell , Allan (2007) ."Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." **Journal of Contingencies & Crisis Management** .Vol.(15) , No . 1,pp:50-59.
72. Sikich, Geary (2008), " All Hazard ", **Crisis Management**
73. **Planning. U.S.A : Logical Management Systems**, corp.
74. Poin Stuvros& Koronis.E(2012),Acknowledge Management processes- Based Approach to support corporate crisis Management,**Kcknowledge and Process Mngement**, Vol.(19) , No. 3,pp:148-159.
75. Beirman.D(2005),"Restoring tourism destination in crisis", **Journal of vacations marketing** .Vol.(11) , No.1.
76. Harvard Business Press(2009),**Managing Crisis**, Harvard Business School, Publishing Cor- Proration.
77. Eagle- lynne (2007) " In Sights into Interpreting Integrated Communications: A two Nation Qualitative Comparisons", **European journal of Marketing**, vol(41) issue 7/8 pp: 956-970.
78. Duncan. T & Sandra. M( 1997 ), **Driving Brand Value : using integrated marketing to manage profitable share holder relationships**, New York: McGraw, Hill companies.
79. Garber. L & Dotson. M ( 2002 ), "A method for the selection of appropriate business – to – business integrated marketing communication mix", **Journal of Marketing Communication**, Vol(8), No.1, pp.: 1-19.
80. Shapiro. Benson (1985 ), "Rejuvenating the Marketing Mix" **Howard Business Review**, Vol(63), issue 5. Pp:5-28.
81. Duncan. T & Sandra. M( 1997 ), **Driving Brand Value : using integrated marketing to manage profitable share holder relationships**, New York: McGraw, Hill companies.
82. Pickton , David &Broderick, Amand (2005) , **Integrated Marketing Communication**, Prentice ,Hall
83. Leppanieni.M&Karjalouto.H(2008),"The factors influencing consumers to accept mobile advertising : A conceptual model",**International journal of mobile communication**, Vol(3),No. 3, PP: 197-213.

84. Kliatchko.Jerry(2005),"Towards a new definitions of Integrated Marketing Communication, **international Journal of Advertising** , Vol(124),No. 1, PP: 7-34.
85. Zade. S, Nasserian\*A & Aghaei.A(2014)," A study on relationship between communication models and crisis management in Tehran's firefighting department", **Management Science Letters**, Vol(4), PP: 1995-2000.
86. Schulman. R & Roe. E (2011)," A control room metric for evaluating success and failure in high reliability crisis management", **Policy and Society**, Vol(30),No. 2, PP: 129-136.
87. Jalilvand. M, , Esfahani. S, Shekarchizadeh.S & Samiei.N (2011)," Electronic word-of-mouth: challenges and opportunities', **Procedia Computer Science**, Vol (3),No. 2, PP: 42-46.

#### التقارير:

- الخطة القومية لإدارة حوادث المترو في مصر (٢٠١١)، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الإدارة العامة للأزمات والكوارث.
- تقرير قطاع تشغيل المحطات بالشركة المصرية لتشغيل المترو، يوليو ٢٠١٩.
- "Cairo Metro Operational rule book" (2008), Egypt, pp: 11-73 "In Arabic".
- "National Plan to Manage the Incidents of Cairo Metro"(2011), **Council of Ministers, Department of Crisis Management**, pp 5-32.
- "Cairo Metro Station systems maintenance manual", (2008) **Egypt**, pp: 13-83 "In Arabic".
- "Cairo Metro Operational rule book" (2008), Egypt, pp: 11-73 "In Arabic".

#### Websites:

- 1- Metro List at CityRailTransit.com website.
- 2- The official site of the National Authority for Tunnels (<http://www.nat.org.eg/>).