

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

دراسة في تحليل المستوى الثاني

د/ إنجي محمد أبوسريع (*)

أولاً: مقدمة

اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة بالتأثير الذي أحدثته نمو تكنولوجيا الاتصال في تحديد قدرة المنظمات على بناء صورة طيبة وسمعة إيجابية عنها لدى الجمهور. (1) وفي مواقف الأزمات تزداد أهمية الحفاظ على هذه الصورة وحماية تلك السمعة بين أعضاء مجموعات المصالح المتعاملة مع المنظمة ، من خلال الإدارة الفعالة للأزمة. ويعتبر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي واحداً من الاستراتيجيات المهمة في إدارة الأزمات التنظيمية بهدف التواصل مع الجمهور ونشر المعلومات عن الأزمة. (2)

ومع ملاحظة الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي والإمكانات الاتصالية الكبيرة التي تتمتع بها، لم تعد الاستعانة بهذه الوسائل في إدارة الأزمات مسألة تخضع لاختيار المنظمة ، فإذا قررت المنظمة ومسئولو العلاقات العامة بها الانسحاب من هذه المنصات الإلكترونية فإن المحادثات حول الأزمات سوف تستمر عبر هذه الوسائل دون أن يكون للمنظمة صوتاً مسموعاً في عملية إدارة الأزمة. (3)

وقد أدى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إلى ازدياد سرعة مشاركة المعلومات وزيادة عدد الأفراد الذين يستقبلون الرسائل الاتصالية ، كما دعمت هذه الوسائل قدرة الأفراد المتباعدين مكانياً على التواصل والاندماج في مواجهة الأزمات التنظيمية ، بل أن بعض الأزمات التنظيمية تنشأ بالأساس على وسائل التواصل الاجتماعي ، وبعضها الآخر ينشأ خارج البيئة الإلكترونية ثم يتم استدعاؤه إلى بيئة هذه الوسائل ، وبخاصة إذا لم تتجح المنظمة في حل الأزمة مبكراً. (4)

وبذلك استطاعت وسائل التواصل الاجتماعي أن تخلق قنوات مباشرة وانتقائية وتفاعلية للاتصال بين المنظمة والجمهور ، ولكنها شكلت في الوقت نفسه تربة خصبة لنمو الأزمات التنظيمية وتفاقمها ، خاصة على المستوى الدولي. (5)

وقد أشارت دراسة (Burson-Marsteller and Penn Schoen Berland's) (2011) التي اعتمدت على 826 مقابلة متعمقة بالتطبيق على 16 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين وفرنسا وألمانيا والمكسيك أن ما يقرب من 36% من أزمات المنظمات تنتج عن المعلومات السلبية التي تُنشر عنها في وسائل التواصل الاجتماعي. (6)

(*) مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

وتتسم الأزمات بطبيعتها بالصعوبة وعدم القدرة على توقع النتائج مما يجعلها تحتاج من المنظمات إلى استجابة مباشرة ومخططة بإحكام. ويقع الاتصال في قلب إدارة الأزمة ولقد ازدادت صعوبة عملية الاتصال أثناء الأزمة لأن الجمهور أصبح لديه القدرة على القيام بدور مباشر في التفاعل حول عملية إدارة الأزمة نتيجة استخدامه لوسائل التواصل الاجتماعي⁽⁷⁾.

كما أدى نمو وانتشار هذه الوسائل إلى ازدياد حدة وخطورة الأزمات التنظيمية ، حيث تسعى المنظمات إلى الحفاظ على سمعتها من خلال إبراز دورها في إدارة الأزمة وتجاوزها باستخدام هذا النظام الاتصالي الجديد. فلقد زادت تكنولوجيا الإعلام الجديد من تعقد عمليات إدارة الأزمات التنظيمية حيث أضافت لهذه المواقف مزيد من الصعوبة وعدم القدرة على التنبؤ أو توقع النتائج⁽⁸⁾.

كما لفتت الأزمات التنظيمية الدولية على وجه الخصوص الانتباه إلى أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال في إدارة الأزمات وبخاصة في ضوء تزايد أعداد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات التكنولوجيا الرقمية بما فيها الهواتف الذكية والتطبيقات الإلكترونية المتنوعة ، الأمر الذي يجعل مستخدمي هذه الوسائل بمثابة أجهزة الاستشعار المبكرة للأزمات التنظيمية مما يحتم على المنظمات نفسها مواكبة هذه الإمكانيات المتوفرة للجمهور في أوقات الأزمات⁽⁹⁾.

كذلك أدى التنوع الكبير لوسائل التواصل الاجتماعي التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات التنظيمية إلى توفير فرص حقيقية لمسؤولي المنظمات لإيجاد قنوات اتصال مباشر وفعال مع مجموعات المصالح تمكنها من إدارة حوار بناء وفوري مع أعضاء هذه المجموعات⁽¹⁰⁾.

وقد أشار **Wright & Hinson (2009)** إلى أن نمو وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي أدى إلى تغيير التوجه الذي تتبناه إدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات التنظيمية ، حيث تحولت نحو القيام بدور تيسير الاتصال ثنائي الاتجاه وإتاحة الفرصة للتفاعل المباشر بين المنظمة وأفراد الجمهور عبر هذه الوسائل⁽¹¹⁾.

وتتنوع الوسائل الإلكترونية التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات التنظيمية لتشمل المدونات ، مواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram ، مشاركة ملفات الفيديو عبر المواقع الإلكترونية مثل YouTube & Flickr ، استخدام التطبيقات الإلكترونية عبر الهواتف الذكية في التواصل مع الجمهور⁽¹²⁾.

وعلى الرغم من الإمكانيات المتنوعة التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات التنظيمية ، وبخاصة من حيث التواصل السريع المباشر مع أعضاء مجموعات المصالح ، إلا أنها زادت في الوقت نفسه من احتمالات تعرض المنظمة

للنقد والإساءة من قبل مستخدمي هذه الوسائل مع تزايد فرص نشر وتداول المعلومات السلبية عن المنظمة أثناء الأزمة⁽¹³⁾.

ولا تزال عديد من المنظمات تنظر إلى الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة باعتباره تحدي كبير وخاصة مع قلة عدد الدراسات التي اختبرت استخدام هذه الوسائل في إدارة الأزمات التنظيمية الواقعية وليس في صورة دراسات تجريبية ، مما دعا إلى مطالبة عدد من الباحثين بأهمية إجراء المزيد من الدراسات حول استخدام هذه الوسائل في مجال إدارة الأزمات⁽¹⁴⁾. وبخاصة مع إفادة عدد من نتائج الدراسات المعنية بهذا الموضوع بأن معظم المنظمات لازالت غير قادرة على فهم كيفية إدارة الأزمة باستخدام هذه الوسائل ، مما قد يؤدي إلى الإخفاق في إدارة الأزمة وتهديد مكانة المنظمة في المجتمع⁽¹⁵⁾.

ثانياً: قضية الدراسة وأهميتها

في ظل التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم ، تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها (الحكومية / غير الحكومية ، الخدمية / الإنتاجية ، الربحية / غير الربحية) مجموعة من الأزمات التي تتطلب استخدام استراتيجيات وأدوات فعالة في إدارتها. ومع تطور تكنولوجيا الاتصال التفاعلي واتساع نطاق استخدامها على المستوى التنظيمي ، أصبح من الضروري أن تحرص هذه المنظمات على الاستفادة من إمكانات الوسائل الإلكترونية الحديثة في إدارة اتصالات الأزمة وبخاصة عبر صفحات التواصل الاجتماعي للمنظمة. وعليه يمكن تحديد قضية الدراسة الحالية كالتالي:

"رصد وتحليل وتقييم الاتجاهات البحثية التي تناولتها الدراسات المعنية بقضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، من خلال تتبع الدراسات الحديثة التي أجريت في الفترة الزمنية ما بين عامي 2010 إلى 2017 بهدف تقديم رؤية تحليلية متعمقة للتوجهات البحثية في مجال الدراسة ، وذلك بالكشف عن أهم القضايا الرئيسية والفرعية التي تناولتها هذه الدراسات ، المداخل الفكرية والأطر النظرية التي انطلقت منها ، الأدوات المنهجية التي اعتمدت عليها وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات."

وتجدر الإشارة إلى أهمية هذا النوع من الدراسات التي تسعى إلى التحليل المتعمق لتوجهات ونتائج الدراسات المعنية بأحد القضايا ذات الاهتمام البحثي المكثف مثل قضية إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، ذلك أنها تساعد الباحثين في التعرف على أهم ما توصل إليه النشاط البحثي في هذه القضية وأهم المداخل الفكرية والمناهج العلمية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذا المجال. كما أنها على مستوى الممارسة المهنية يمكنها أن تقدم إطاراً إرشادياً تستطيع المنظمات الاستعانة

به في الاستعداد للأزمة والاستجابة لها واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الأزمات التي تواجهها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

انطلاقاً من تحديد قضية الدراسة وأهميتها يمكن صياغة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على النحو التالي:

- (1) رصد التوجهات البحثية في مجال إدارة الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- (2) التعرف على أهم المداخل الفكرية والنماذج النظرية التي انطلقت منها الدراسات المعنية بهذا الموضوع.
- (3) رصد المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسات.
- (4) تحليل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات الخاصة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات.
- (5) تقديم إطار إرشادي مقترح يمكن للباحثين والممارسين الاستفادة به في دراسة وممارسة عمليات إدارة الأزمات.

رابعاً: الإطار المعرفي للدراسة

(1) أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

يمكن تعريف الأزمات التنظيمية بأنها "تلك المواقف الصعبة ذات الحساسية العالية التي تتعرض لها المنظمة بما يترتب عليه نتائج سلبية غير مرغوبة لكل من المنظمة وأعضاء مجموعات المصالح المتعاملة معها"⁽¹⁶⁾. كما عرف (Coombs 2007) الأزمة التنظيمية بأنها "ذلك الحدث غير المتوقع الذي يهدد توقعات مجموعات المصالح المتعاملة مع المنظمة بما قد يحدث تأثيرات خطيرة على أداء المنظمة وسمعتها."⁽¹⁷⁾

أما عن وسائل التواصل الاجتماعي فيمكن تعريفها بأنها "مجموعة من المنصات الإلكترونية التي قامت على الأسس التكنولوجية للجيل الثاني من المواقع الإلكترونية Web 2.0 بما يسمح لمستخدميها بصياغة وتبادل المضمون الاتصالي الخاص بهم"⁽¹⁸⁾.

وقد ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في تغيير طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمات ، ووفرت لها مزايا عديدة ، فقد مكنت المنظمة من بناء علاقات تفاعلية نشطة مع أعضاء مجموعات المصالح عن طريق الاستماع لهم والاستجابة لمتطلباتهم. كما وفرت للمنظمة إمكانية الاطلاع المباشر والفوري على بيانات مجموعات المصالح واستقبال ردود أفعالهم نحو منتجات المنظمة وأعمالها. كما تمثل

هذه الوسائل قنوات اتصالية قليلة التكلفة يمكن من خلالها أن يتابع أفراد الجمهور ردود أفعال المنظمة تجاه الأزمات التي قد تتعرض لها⁽¹⁹⁾.

كذلك أشار **Liu (2010)** إلى تزايد حرص الجمهور في أوقات الأزمات وسعيه المستمر للحصول على المعلومات السريعة والدقيقة معاً عن الأزمة وأسبابها وتطورها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي⁽²⁰⁾. في حين أوضح **Stephens & Malone (2009)** أن الجمهور يفضل متابعة التعليقات والآراء الشخصية التي يكتبها الأفراد عبر وسائل التواصل الاجتماعي عن استقبال المعلومات الرسمية التي تقدمها المواقع الإلكترونية أو المدونات التنظيمية ، ففي هذه الحالات تزداد رغبة الجمهور في مشاركة المعلومات وتبادل وجهات النظر مع الآخرين ، وعندما توفر المنظمة هذه الفرص للجماهير عبر صفحاتها الإلكترونية أثناء الأزمة يساعد ذلك في زيادة الثقة نحوها بعد الأزمة⁽²¹⁾.

كما أوضح التراث العلمي أنه في كل مراحل الأزمة وبخاصة في الأزمات الكارثية الكبرى يندمج أعضاء الجمهور في أنشطة اتصالية متنوعة بهدف المعرفة والتعلم وتقليل حالة عدم التيقن ودعم الشعور بالسيطرة على موقف الأزمة⁽²²⁾.

ولذلك أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي ضمن الأدوات الحديثة التي تستخدمها منظمات الأعمال في إدارة اتصالات الأزمة. ففي ظل إمكانيات الاستخدام السريع والميسر لهذه الوسائل من قبل ملايين الأفراد والمنظمات على مستوى العالم يمكن للمنظمة أن توظفها للتواصل مع مجموعات المصالح المتنوعة والمتباعدة جغرافياً حول الأزمة⁽²³⁾.

ويمكن تعريف عملية إدارة الأزمة بأنها "الأساليب المتنوعة التي توظفها المنظمة لمنع أو الحد من التأثير السلبي للأزمة من خلال التواصل مع مجموعات المصالح لتوضيح استجابة المنظمة للأزمة"⁽²⁴⁾.

وتشتمل عمليات إدارة الأزمة على سلسلة من الأنشطة التي تركز بالأساس على محاولة السيطرة على الآثار السلبية الخطيرة التي يمكن أن تحدثها الأزمة. ويتولى فريق إدارة الأزمة تحديد هذه الأنشطة ومتابعة تنفيذها من خلال مجموعة من الإجراءات الفعلية والاتصالية المتتابعة الهادفة إلى تقليل التهديدات التي يمكن أن تخلقها الأزمة سواء ما يخص الآثار المالية أو ما يتعلق بسمعة المنظمة ككل⁽²⁵⁾.

وعلى الرغم من أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الجمهور أثناء الأزمات إلا أنها زادت في الوقت نفسه من صعوبة عمليات إدارة الأزمة بشكل واضح ، وبخاصة في ظل القوة الكبيرة التي يمثلها مستخدمو وسائل التواصل الاجتماعي بما يشكل تحدياً جديداً للمنظمات في الاستجابة للأزمات واختيار الاستراتيجيات الاتصالية الملائمة لإدارتها والتي يمكن أن تؤدي إما إلى زيادة تفاقم الأزمة أو التخفيف من حدتها⁽²⁶⁾.

كما أثرت سرعة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وقدرتها الكبيرة على الوصول لمجموعات المصالح المستهدفة في قدرة وسائل الاتصال التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمة (مثل المؤتمرات الصحفية على سبيل المثال) على النجاح والمنافسة في البيئة الاتصالية الحديثة⁽²⁷⁾.

ولذلك يشير الباحثون في مجال إدارة الأزمات إلى حاجة المنظمات إلى وضع وسائل التواصل الاجتماعي في مقدمة أدوات إدارة الأزمة وإعطاء مزيد من الاهتمام لتلك المجتمعات الافتراضية التي تنشأ من خلالها ويتوافر لها فرص التقديم والمشاركة الفورية للمعلومات أثناء الأزمات التي تتعرض لها المنظمات مع تجاوز الحدود الجغرافية الأمر الذي يُشبع الاحتياجات النفسية للجمهور أثناء الأزمة⁽²⁸⁾.

ومن المتوقع أن يبلغ عدد مستخدمي Facebook ما يقرب من 2 مليار شخص حول العالم بنهاية عام 2018 مما يجعله أكثر مواقع التواصل الاجتماعي انتشاراً ، ولذلك يمكنه أن يساعد المنظمات على توصيل الرسائل الاتصالية التي تتلاءم مع أهداف المنظمة واحتياجات الجمهور بطريقة فعالة وسريعة وبخاصة في أوقات الأزمات⁽²⁹⁾. كما أصبح موقع تويتر واحداً من وسائل التواصل الاجتماعي المؤثرة التي تستخدمها المنظمات في التواصل مع مجموعات المصالح في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة⁽³⁰⁾.

وتزداد أهمية هذه الوسائل من ملاحظة نموها المتواصل والسريع ، فإذا كان عدد مستخدمي Facbook بلغ 100 مليون شخص عام 2007 فقد وصل إلى 500 مليون مستخدم عام 2011. كما كان عدد التغريدات على موقع Twitter قليلة جداً في بدايات عام 2007 لتصل إلى 110 مليون تغريدة يومية عام 2011. ولا يزال عدد المستخدمين وعدد المشاركات والمحادثات يزداد يوماً بعد آخر⁽³¹⁾.

وإذا كان الجمهور قد أصبح باحثاً نشطاً عن المعلومات، ويتزايد اتجاهه نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الحصول عليها وفي التعبير عن آرائه والتواصل مع المنظمة حول الأزمة من خلال هذه الوسائل ، فقد أصبح لزاماً على مسؤولي المنظمات إيجادة التواصل مع الجمهور عبر هذه الوسائل وبخاصة في أوقات الأزمات⁽³²⁾.

(2) استجابة المنظمة للأزمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

يمكن تعريف الاستجابة للأزمة بأنها "مجموعة من الإجراءات الفعلية التي تتخذها المنظمة والوسائل الاتصالية التي تقوم بنشرها أثناء الأزمة وبعدها"⁽³³⁾.

وعندما تتعرض المنظمة للأزمة ، فإنها تبذل جهداً اتصالياً يهدف إلى تقليل حالة الغموض وعدم التيقن لدى الجمهور المتأثر بهذه الأزمة من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمة ، ثم يقوم الجمهور المستهدف بتقييم استجابة

المنظمة للأزمة ، وبالتالي فإن جودة اختيار هذه الاستراتيجيات يمثل أهم قرارات عملية إدارة الأزمات التنظيمية⁽³⁴⁾.

وقد عرف **Coombs (2006)** استراتيجيات الاستجابة للأزمة بأنها "ما تقوله أو تفعله المنظمة بعد وقوع الأزمة"⁽³⁵⁾. وأشار **Coombs (2011)** أيضاً إلى أن استراتيجية الاستجابة للأزمة تركز على الطريقة التي يمكن من خلالها استخدام اتصالات الأزمة لتحقيق نتائج محددة مرغوبة⁽³⁶⁾.

وتركز استراتيجيات إدارة الأزمة باختلاف أنواعها على الطريقة التي تظهر بها استجابة المنظمة أمام مجموعات المصالح المتأثرة بالأزمة ، وكيف تعبر المنظمة في رسائلها الاتصالية عن مسؤوليتها تجاه الأزمة وقدرتها على إدارتها⁽³⁷⁾.

وقد قسم الباحثون استراتيجيات إدارة الأزمة إلى أربع فئات: أولها استراتيجيات الإنكار **Denial Strategies** والتي تحاول نفي مسؤولية المنظمة عن وقوع الأزمة. وثانيها استراتيجيات التهوين **Diminishment Strategies** وتهدف إلى التقليل من قدرة المنظمة في السيطرة على الأزمة أو التحكم في الآثار السلبية الناتجة عنها. وثالثها استراتيجيات إعادة البناء **Rebuilding Strategies** وتحاول تحسين صورة المنظمة وسمعتها عن طريق الاعتراف بالمسؤولية تجاه الأزمة والاعتذار عنها. وأخيراً استراتيجيات التدعيم **Bolstering Strategies** الهادفة إلى تنمية علاقات طيبة وروابط مثمرة بين المنظمة ومجموعات المصالح بهدف إدارة الأزمة⁽³⁸⁾.

ويمكن للمنظمات الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في توظيف هذه الاستراتيجيات بهدف الاستعداد للأزمة والاستجابة الفورية لها وتخفيف الخسائر التي تلحق بالمنظمة نتيجة الأزمة ، بل وتحسين مستوى شفافية اتخاذ القرار التنظيمي ، وأيضاً زيادة فرص تقبل الجمهور للآثار الناتجة عن الأزمة⁽³⁹⁾.

وقد أشار مجموعة من الباحثين إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي يمكن الاستفادة منها في رصد وتتبع الأزمات المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمات. ففي بداية الأمر قد تظهر عادة تعليقات سلبية أو استفسارات عن قضايا تخص المنظمة على صفحات هذه الوسائل ، وإذا ما أدركت المنظمة هذه الحالات التي يمكن تسميتها "أشباه الأزمات **Paracrisis**" تستطيع تداركها وإدارتها مباشرة عبر هذه الوسائل قبل أن تنتشر وتتفاقم وتصبح أزمات حقيقية تهدد سمعة المنظمة⁽⁴⁰⁾.

وفي أثناء الأزمة من المهم أن تتفاعل المنظمة مع أعضاء مجموعات المصالح المستهدفة حول الأساليب التي تنتجها في الاستجابة للأزمة. وكلما اعتمدت المنظمة على أساليب ملائمة في إدارة الأزمة واستطاعت توصيلها بفاعلية للجمهور ، كلما أدى ذلك إلى التقليل من الآثار السلبية والتهديدات التي قد تلحق بصورة المنظمة وسمعتها. كما يجب أن يتولى الفريق المسؤول عن إدارة الأزمة مهمة بناء وتوصيل الرسائل الاتصالية المطلوبة إلى مجموعات المصالح المتأثرة بالأزمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، ليس هذا فقط

وإنما يجب أن يكون هذا الفريق على استعداد لاستقبال تعليقات واستفسارات الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي والاستجابة الفورية لها⁽⁴¹⁾.

وقد أشارت (2012) Agnes إلى أهمية وضع ثلاثة عوامل في الاعتبار عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات وهذه العوامل هي: محتوى الرسالة الاتصالية ، قنوات توصيل الرسالة ، تكرار وصول الرسالة للجمهور المستهدف. حيث يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها من سيقراً الرسالة وكيف سيستجيب لها وعبر أي قناة اتصالية ، كما أن هذه الرسالة يجب أن تتوافق مع أهداف المنظمة وسياساتها التي يجب أن تتسم بدورها بالأمانة والنزاهة والشفافية ، بحيث يمكن سد الفجوة بين ما يعرفه الجمهور بالفعل وبين ما يحتاج إلى معرفته⁽⁴²⁾. وباستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يمكن للمنظمة الرد على أسئلة واستفسارات أعضاء مجموعات المصالح وتحسين مستوى تفهم وإدراك العاملين بها لاحتياجات الجمهور ومتطلباته أثناء الأزمة بما يحقق الحفاظ على أو حتى تدعيم السمعة التنظيمية⁽⁴³⁾.

ويتعين على الفرق المسؤولة عن إدارة الأزمات في المنظمات أن تندمج في حوار وتفاعل مستمر مع أعضاء مجموعات المصالح بهدف الاستماع إلى استفساراتهم وتلبية متطلباتهم بشكل فوري وعاجل حيث أن وسائل التواصل الاجتماعي أحدثت تغييراً واضحاً في أنماط الاتصال بين المنظمة والجمهور⁽⁴⁴⁾.

وبدلاً من النشر المجرد للمعلومات إلكترونياً حول أحداث الأزمة وأثارها السلبية يستطيع مسئولو إدارة الأزمات تبني مدخل تفاعلي في توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة اتصالات الأزمة ليس فقط بهدف زيادة وعي الجمهور نحو الأزمة ، وإنما أيضاً لتحفيز الجمهور على المشاركة في عملية إدارة الأزمة من خلال سلوكيات اتصالية (مثل مشاركة المعلومات) أو إجراءات فعلية (الانضمام لفرق الإنقاذ على سبيل المثال) أو كيفية الاستعداد للأزمات المستقبلية⁽⁴⁵⁾.

ويمكن القول أنه لكي تنجح المنظمة في إدارة الأزمة لابد لها أن تتواصل استراتيجياً مع مجموعات المصالح المتعاملة معها بطريقة فعالة وعاجلة. وهذا هو السبب الرئيسي الذي يؤكد أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة لأنها توفر فرصة إدارة حوار مباشر بين المنظمة وهذه المجموعات⁽⁴⁶⁾.

(3) نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي

يمثل الاتصال جوهر عملية إدارة الأزمات التنظيمية ، حيث يلعب دوراً أساسياً في جمع ونشر المعلومات حول الأزمة في الوقت الذي يحتاج فيه الجمهور أن تمده المنظمة بالمعلومات السريعة والدقيقة في الوقت نفسه ، ومن خلال الرسائل الاتصالية للمنظمة يمكنها تقليل حالة القلق وعدم التيقن لدى الجمهور ، وكذلك الحفاظ على

صورتها الإيجابية أو إعادة بناء صورتها المتأثرة بوقوع الأزمة ، وهذا كله يسهم في التخفيف من حدة الآثار السلبية المترتبة على الأزمات التنظيمية.(47)

ويقوم الاتصال والتفاعل المتبادل بين الأطراف المتعددة المتأثرة بالأزمة والمؤثرة فيها بدور أساسي في عمليات إدارة الأزمة ، وإذا لم يكن هذا الاتصال فعال فلن تنجح جهود المنظمة في مواجهة الأزمة. بل أنه إذا كانت للأزمات التنظيمية أسباب وجذور مختلفة ومتشابهة فإنها تعود في معظمها إلى إخفاق التواصل بين مجموعة من الأطراف متباينة الرؤى والمدرجات.(48)

وتتنوع خصائص أفراد الجمهور المستخدم لوسائل التواصل الاجتماعي من حيث الاهتمام بالأزمة ومستوى النشاط نحوها.(49) ويحدد نموذج إدارة اتصالات الأزمة ثلاث فئات للجماهير المتفاعلة مع المنظمة أثناء الأزمة ، وهم:

- **المؤثرون Influential social media creators** وهم الأشخاص المعروفون عبر هذه الوسائل والذين يقومون عادة ببدء إثارة الأزمة إلكترونياً من خلال نشر ومشاركة المعلومات.
- **المتابعون Social media followers** الذين يستهلكون المضمون الذي يقدمه المؤثرون حول الأزمة ويعيدون نشره.
- **غير الناشطين Social media Inactive** الذين تصل إليهم معلومات الأزمة عبر وسائل الإعلام التقليدية أو من خلال التواصل الشخصي مع الآخرين.

ويعطي هذا النموذج أهمية كبرى للدور الذي يقوم به المؤثرون في نشر معلومات الأزمة وإدارتها مع التأكيد أيضاً على أهمية التفاعلات التي تحدث بين المؤثرين والمتابعين في ضوء تأثيرها على باقي فئات الجمهور.(50)

كما استخدم **Jin, Pang & Cameron (2012)** نموذج التخطيط المتكامل للأزمة **ICM) Integrated Crisis Mapping** في تفسير الاتجاهات المتباينة المتكونة لدى الجماهير المتنوعة نحو الأزمات التنظيمية. وقد ركز النموذج على أهمية الجماهير الأولية **Primary Publics** . وحدد خصائصها بأنها الأكثر تأثراً بالأزمة ، كما أن لديهم مصالح وتأثيرات طويلة المدى على سمعة المنظمة وأدائه.(51)

ولذلك عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات يجب أن تراعي المنظمة تجزئة / تقسيم فئات الجمهور ، حيث أن توقعات الجمهور تختلف باختلاف خصائصه وتوجهاته(52). ولا يمكن إغفال أهمية الدور الذي تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي كوسيط اتصالي في أوقات الأزمات ، فهي تؤثر على طريقة تفكير الجمهور وسلوكه واستجابته نحو المعلومات والمواقف المختلفة أثناء الأزمات(53).

(4) تحديات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

يمكن القول أن المنظمات لم تحقق بعد الاستفادة الكاملة من إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة ، وقد يعود ذلك إلى حداثة هذه الوسائل مقارنة بوسائل الاتصال التقليدية أو لعدم تيقن مسؤولي إدارة الأزمات تجاه أفضل الوسائل الصالحة لإدارة الأزمة. بالإضافة إلى أن الدراسات التي تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي كأدوات لجمع البيانات العلمية لازالت في بدايتها⁽⁵⁴⁾.

ومن ناحية أخرى تمثل وسائل التواصل الاجتماعي تحدياً كبيراً يواجه المنظمات حيث أنها وفرت لأعضاء الجمهور مجالاً لمشاركة المعلومات وفرص لتبادل الآراء حول المنظمات بسرعة وحرية ، في حين أن المنظمات ليست لديها القدرة على التحكم فيما يقال عنها عبر هذه الوسائل. وقد أدى ذلك إلى زيادة احتمالات تعرض المنظمة للنقد وبالتالي زاد تكرار وخطورة حدوث الأزمات التنظيمية⁽⁵⁵⁾.

كما سمحت وسائل التواصل الاجتماعي لأعضاء مجموعات المصالح بتقديم المضمون الاتصالي الخاص بهم حول الأزمة والمتابعة الفورية لأسلوب المنظمة في الاستجابة للأزمة ، بل وإمكانية الانضمام إلى أعمال والقيام بإجراءات مناهضة لمصلحة المنظمة. ذلك أنه مع توافر هذه الوسائل الإلكترونية الحديثة يتوقع الجمهور أن تتواصل المنظمة معه بشكل فوري وفعال أثناء الأزمة عبر هذه الوسائل ، فإذا أخفقت المنظمة في إدارة عملية الاتصال على النحو الذي يتوقعه الجمهور تبدأ الشائعات والأخبار السلبية في التداول والانتشار عبر هذه الوسائل بما يؤثر على سمعة المنظمة والنوايا السلوكية لأعضاء مجموعات المصالح تجاهها⁽⁵⁶⁾.

فإذا كان بإمكان المنظمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة ، وبخاصة في مراحلها الحرجة من حيث النشر والتبادل السريع للمعلومات والوصول الميسر إلى أعضاء الجمهور المستهدف ، إلا أن الطبيعة التفاعلية والسريعة لهذه الوسائل تجعل من الصعب على مسؤولي إدارة الأزمة (وتحديداً في حالات الأزمات الكبرى مثل الأعاصير والزلازل والحرائق) الاعتماد على نموذج شامل ومُرَضِي للجمهور في إدارة اتصالات الأزمة⁽⁵⁷⁾.

مع ملاحظة أن معظم مسؤولي إدارة الأزمات لازالوا يفضلون المداخل أحادية الاتجاه في إدارة اتصال الأزمة ، ويتجنبون أحياناً الاعتماد على هذه الوسائل التي يتحكم بها إلى حد كبير جمهور المنظمة ، بل أن بعضهم قد يضطر لاستخدام هذه الوسائل فقط لأن مجموعات المصالح تستخدمها بالفعل في إدارة الحوار حول الأزمة. وإذا كانت بعض أسباب التخوف من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات تعود إلى المشكلات المتعلقة بالخصوصية واحتمالات اختراق البيانات وسهولة انتشار المعلومات المغلوطة عبر هذه الوسائل ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الفرص التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي في الإدارة الفعالة للأزمة⁽⁵⁸⁾.

وعلى الرغم من اتفاق نتائج عدد كبير من البحوث المعنية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات على الأهمية الاستراتيجية لهذه الوسائل كأدوات لإدارة الأزمة ، إلا أن الجانب الخاص بالتوظيف الفعال لهذه الوسائل في إدارة اتصال الأزمة لا زال يحتاج إلى مزيد من الرصد والتحليل على المستويين البحثي والتنظيمي.⁽⁵⁹⁾

خامساً: تساؤلات الدراسة

في ضوء قضية الدراسة وأهدافها وإطارها المعرفي ، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أهم التوجهات البحثية الحديثة في مجال إدارة الأزمات التنظيمية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

- (1) ما أهم القضايا الرئيسية والفرعية التي تناولتها دراسات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات؟
- (2) ما أهم المداخل الفكرية والأطر النظرية التي انطلقت منها هذه الدراسات؟
- (3) ما أهم المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات التي استخدمتها هذه الدراسات؟
- (4) ما أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي؟
- (5) ما أهم ملامح الإطار الإرشادي الذي يمكن الاستعانة به في دراسة وممارسة عمليات إدارة الأزمة؟

سادساً: نوع الدراسة ومنهجها

تتعدد التوجهات التي تنطلق منها الدراسات المعنية بمراجعة محتوى الإنتاج البحثي المنشور حول أحد القضايا أو الموضوعات العلمية ، وذلك على النحو التالي⁽⁶⁰⁾:

(1) **التوجه الأول: المراجعة الشاملة Comprehensive reviews** ويسعى إلى تقديم قواعد ونماذج تفسيرية عامة حول القضية محل الاهتمام استناداً إلى المؤشرات العامة التي اتفق عليها عدد كبير من الدراسات.

(2) **التوجه الثاني: تحليل المستوى الثاني Meta-analyses** ويهدف إلى تجميع النتائج التي توصلت إليها الدراسات المعنية بأحد الموضوعات البحثية بقصد استخلاص مجموعة من المؤشرات عن هذا الموضوع.

(3) **التوجه الثالث: فحص المنهجية Methodological investigation** ويركز على تقييم المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات المستخدمة في دراسة موضوع محدد أو مجال تخصص بعينه.

(4) التوجه الرابع: رصد الإنتاجية البحثية المنشورة Studies of publishing productivity ويهتم بتقييم جهود الباحثين والكيانات البحثية في إثراء التراث العلمي في مجال تخصص معين عن طريق رصد أسماء الباحثين ، المؤسسات العلمية التي ينتمون إليها.

(5) التوجه الخامس: تحليل دوريات علمية محددة Studies of specific journals ويُعنى بالفحص الدقيق والمتعمق للإنتاج المنشور في إحدى المجالات العلمية في مجال تخصص معين.

(6) التوجه السادس: تحليل توثيق المراجع Citation analyses ويهدف إلى فحص هوامش ومصادر الدراسات المنشورة بهدف الكشف عن أهم المراجع العلمية التي يتم الإسناد إليها في مجال تخصص محدد.

وتنتهي الدراسة الحالية إلى دراسات تحليل المستوى الثاني وهو أسلوب منهجي يعتمد على المراجعة المنهجية التحليلية المنظمة للدراسات والبحوث العلمية التي تم نشرها في مجال معين أو حول موضوع محدد ، وذلك للخروج بنتائج تمكن الباحث من رصد ما توصلت إليه هذه البحوث والتعرف على ما اتفقت أو اختلفت عليه من نتائج ، كما توفر إطاراً تقييمياً حول المناهج والأدوات والأطر المعرفية التي استخدمتها هذه الدراسات.⁽⁶¹⁾

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الخطوات المتبعة في تطبيق منهج تحليل المستوى الثاني⁽⁶²⁾ ، وهي:

- تحديد القضية البحثية محل الاهتمام
- تحديد أهداف مراجعة البحوث المنشورة حول هذه القضية
- جمع المعلومات من الدراسات ذات العلاقة بالقضية البحثية
- وضع خطة تصنيف وتحليل المعلومات
- التحليل الكيفي والكمي للمعلومات وتفسيرها
- رصد النتائج العامة والخروج بمؤشرات أو توصيات أو رؤى مستقبلية

حيث قامت الباحثة برصد وتحليل الدراسات المنشورة التي اهتمت بقضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات خلال الفترة من عام 2010 إلى عام 2017. وقد وقع الاختيار على هذه الفترة الزمنية نظراً لحداتها وغزارة الإنتاج البحثي بها ، كما أن هناك دراسات أخرى راجعت البحوث التي أُجريت في فترات زمنية سابقة.

وتم الاعتماد على الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات ، حيث استخدمت الباحثة الأسلوب الكمي في بيان عدد وتقسيم الدراسات الخاضعة للتحليل وسنة النشر والدوريات والمؤتمرات العلمية المنشور بها ، بينما استخدمت الأسلوب الكيفي في تحليل المحاور التي اهتمت بها هذه الدراسات ، والتعرف على مداخلها الفكرية ومنهجيتها واستخلاص

أهم النتائج التي اتفقت أو اختلفت عليها. وذلك بهدف تقديم رؤية تحليلية متعمقة للتوجهات البحثية السائدة في مجال توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات.

وتتمثل أهمية هذا النوع من الدراسات في قدرتها على رصد ومتابعة نمو وتطور الإنتاج البحثي حول قضية تلقى اهتمام عدد كبير من الباحثين ، وتحديد أهم الموضوعات التي يتناولها البحث في هذه القضية ، والمداخل الفكرية التي ينطلق منها ، وما توصل إليه بالفعل من نتائج وتوصيات بما يسهم في تقديم رؤية شاملة عن القضية البحثية محل الدراسة ، الأمر الذي يساعد في إثراء وتطوير الدراسات العلمية في هذا المجال.(63)

كما تستفيد الدراسة الحالية أيضاً من التوجهين الأول والثالث المستخدمين في تحليل محتوى الإنتاج البحثي المنشور، فمن خلال المراجعة الشاملة تسعى الدراسة إلى تقديم إطار إرشادي عام يمكن للباحثين والممارسين الاستفادة به في دراسة وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي بعمليات إدارة اتصال الأزمة ، وذلك استناداً إلى أهم المؤشرات التي اتفقت عليها الدراسات المعنية بالموضوع. وعن طريق فحص المنهجية تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد وتقييم المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسات المنشورة عن هذا الموضوع.

سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة

تم تطبيق الدراسة الحالية على البحوث المعنية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات والتي نشرت في الدوريات المتخصصة أو قُدمت في المؤتمرات العلمية المعنية بالاتصال والعلاقات العامة في الفترة الزمنية من عام 2010 إلى عام 2017. واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العمدية في اختيار البحوث الخاضعة للتحليل وفق متغيري موضوع البحث وسنة النشر (في إطار الفترة الزمنية المحددة للدراسة). وقد بلغ إجمالي حجم عينة الدراسات المختارة 56 دراسة. وتوضح الجداول التالية توزيع عينة الدراسات الخاضعة للتحليل وفق سنة النشر ووسيلة النشر ومحاوِر الاهتمام:

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة وفق سنة النشر

سنة النشر	عدد الدراسات المنشورة
2010	5
2011	8
2012	3
2013	4
2014	8
2015	6
2016	11
2017	11
المجموع	56

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة وفق وسيلة النشر

وسيلة النشر	عدد الدراسات المنشورة
دراسات نشرت في دوريات علمية	43
دراسات قدمت في مؤتمرات علمية	11
رسائل ماجستير أو دكتوراه	2
المجموع	56

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة وفق محاور الاهتمام

عدد الدراسات المعنية	محاور اهتمام الدراسات
3	المحور الأول: تأثير تطور تكنولوجيا الاتصال على عمليات إدارة الأزمات
7	المحور الثاني: المقارنة بين استخدام وسائل الاتصال التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات
32	المحور الثالث: كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة
6	المحور الرابع: المداخل الفكرية لدراسات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي
13	المحور الخامس: تحديات استخدام المنظمات لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات
4	المحور السادس: مراجعة التراث العلمي لإدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي
65	المجموع (تم تصنيف بعض الدراسات وفق أكثر من محور)

ثامناً: نتائج تحليل الدراسات المعنية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

قامت الباحثة باستعراض التراث العلمي المعني بموضوع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات خلال الفترة ما بين عامي 2010 إلى 2017 ، وذلك بهدف استكشاف أهم القضايا التي اهتمت بها الدراسات في هذا الموضوع ، والتعرف على المداخل النظرية والتوجهات الفكرية التي انطلقت منها ، وكذلك المناهج البحثية وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسات. وتستعرض الباحثة فيما يلي أهم القضايا الرئيسية والفرعية التي عُنيت بها الدراسات في هذا المجال:

(1) تأثير تطور تكنولوجيا الاتصال على عمليات إدارة الأزمات

لم تشهد الفترة الزمنية المختارة للدراسة اهتماماً كبيراً بهذه القضية ، ذلك أنه في العقد السابق (العقد الأول من الألفية الثالثة) تركز اهتمام الباحثين على دراسة التأثير الذي أحدثته تطور تكنولوجيا الاتصال بوجه عام على عمليات إدارة الأزمة. أما الدراسات فيما

بين عامي 2010-2017 فقد تناولت هذه القضية من منظور التغييرات التي نشأت عن توظيف وسائل التواصل الاجتماعي تحديداً في إدارة الأزمات. ومن أهم هذه الدراسات:

- دراسة (A. R. Soule (2010)⁽⁶⁴⁾ عن "خطورة وسائل التواصل الاجتماعي في نشر الأخبار السلبية عن الأزمات"
- دراسة (H. Kalthom, et. al., (2014)⁽⁶⁵⁾ عن "رؤية ممارسي العلاقات العامة لتأثير وسائل التواصل الاجتماعي على عمليات إدارة الأزمة"
- دراسة (L. V. Chewning (2015)⁽⁶⁶⁾ عن "تأثير تنوع وسائل التواصل الاجتماعي في الاستجابة لأزمة التسرب النفطي بإحدى شركات البترول البريطانية"

وتوصلت هذه الدراسات إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي أدخلت تغييرات كبيرة على اتصالات المنظمات بشكل عام واتصالات الأزمة بوجه خاص. وتتمثل أهم هذه التغييرات في السرعة وعدم القدرة على التحكم الكامل في العملية الاتصالية، كما أصبحت هذه الوسائل في الوقت نفسه أداة قوية يمكن لمسئولي المنظمات استخدامها في إدارة اتصالات الأزمة شريطة استيعاب القائمين على هذه المهمة لطبيعة تأثير هذه الوسائل الحديثة، بما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل معها خلال الأزمات بحيث تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية الاتصالات الاستراتيجية للمنظمة. كما أكدت على فاعلية الاتصال عبر الإنترنت في كل من الاستجابة التنظيمية واستجابة مجموعات المصالح، ولكن هذه الفاعلية لا تتحقق إلا في وجود عنصر حاسم في إدارة الأزمة إلكترونياً وهو التفاعل الحواري من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

(2) المقارنة بين استخدام وسائل الاتصال التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات

تركز اهتمام مجموعة من الباحثين خلال النصف الأول من الفترة الزمنية المختارة للدراسة على محاولات المقارنة بين فاعلية وسائل الاتصال التقليدية (مثل الراديو والتليفزيون والبيانات والمؤتمرات الصحفية...) وبين فاعلية وسائل الاتصال الحديثة (وتحديداً وسائل التواصل الاجتماعي) في إدارة اتصالات الأزمة. ومن أهم هذه المحاولات:

- دراسة (S. Veil, T. Buehner & M. Palenchar, (2010)⁽⁶⁷⁾ عن "دمج وسائل التواصل الاجتماعي مع الوسائل التقليدية في إدارة المخاطر والأزمات"
- دراسة (F. Schultz, S. Utz, & A. Goritz (2011)⁽⁶⁸⁾ عن "تأثير الوسيلة في بناء المدركات وردود الأفعال أثناء الأزمات"

- دراسة (2011) **B. F. Liu , S. Kim** (69) عن "كيفية تعامل المنظمات مع أزمة أنفلونزا الطيور باستخدام الوسائل التقليدية ووسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (2011) **R. Briones, B. Kuch, B. Liu, & Y. Jin**, (70) عن "استخدام الصليب الأحمر الأمريكي للوسائل التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات"
- دراسة (2012) **S. Utz, F. Schultz & S. Glocka** (71) عن "تأثير الوسيلة المستخدمة ونوع الأزمة في تشكيل ردود أفعال الجمهور نحو أزمة المفاعل النووي في اليابان"
- دراسة (2013) **Wendling, C., J. Radisch, S. Jacobzone** (72) عن "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة المخاطر"
- دراسة (2015) **A. Ceron** (73) عن "دور وسائل الاتصال في بناء ثقة الجمهور نحو المؤسسات السياسية أثناء الأزمات"

وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في إدارة الأزمة تكون أحياناً أكثر أهمية من الرسالة المقدمة ، نظراً لتأثير الوسيلة على متغيرات السمعة ، ردود أفعال الجمهور ، حيث كونت إدارة اتصالات الأزمة عبر Twitter ردود أفعال أكثر إيجابية تجاه الأزمة مقارنة بالمدونات والمقالات الصحفية. ولكن عندما يتم وضع الأزمة في إطار الكارثة فإن المنظمات المعنية بالقضايا الصحية الكبرى على سبيل المثال تعتمد في معالجتها للأزمة على وسائل الإعلام التقليدية أكثر من وسائل التواصل الاجتماعي ، مع ملاحظة أن الدمج بين وسائل الإعلام التقليدية والاجتماعية يوفر للمنظمات إمكانية تحقيق تدفق المعلومات بسهولة عبر رسائلها المتنوعة كما اتضح أن استخدام Facebook كان أكثر فاعلية في الحفاظ على سمعة المنظمة المسؤولة عن الأزمة مقارنة بالصحف ، على الرغم من أن الجمهور يفضل مشاركة المعلومات التي تصله من وسائل الإعلام التقليدية كالصحف أو مواقعها الإلكترونية لأنه ينظر إليها باعتبارها أكثر مصداقية من وسائل التواصل الاجتماعي. وأوصت الدراسات في هذا الصدد بأهمية تبني المنظمات لمداخل متكاملة في إدارة اتصالات الأزمات ، بحيث يمكنها الاستفادة من مصداقية الوسائل التقليدية وسرعة وتفاعلية الوسائل الحديثة. فإذا كانت وسائل الاتصال التقليدية أحادية الاتجاه ويتحكم فيها القائم بالاتصال والذي تمثله مؤسسات كبرى ذات سلطة ، فإن وسائل التواصل الاجتماعي يمكنها تجاوز الحد الفاصل بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري بسهولة لا تتوفر لوسائل الاتصال التقليدية لأنها تفاعلية وخاضعة لتحكم المستخدم الفرد. كما أنها أكثر فاعلية في إدارة الأزمات مع فئات الجمهور الأصغر سناً ، بل أن الجمهور نفسه يدرك اعتماد الصحفيين وممارسي العلاقات العامة على هذه الوسائل الحديثة في استقاء المعلومات ومشاركتها أثناء الأزمات والحالات الطارئة. ويمكن للمنظمة استثمار موقعي

Facebook & Twitter على وجه الخصوص في التقليل من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة ، من خلال استقبال ردود أفعال الجمهور ومتابعة استجاباتهم والتفاعل معها. كما أوصت هذه الدراسات أيضاً بأهمية استمرار الجهود البحثية المعنية بتحليل عمليات إدارة الأزمات التي تتم عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

(3) كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة

تنوعت القضايا الفرعية التي تناولتها الدراسات المعنية بالكيفية التي تستخدم بها المنظمات وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، فمنها ما اهتم بالتوجه الذي تتبناه المنظمة نحو توظيف هذه الوسائل في عملية إدارة اتصال الأزمة ، ومنها ما ركز على تحليل آليات توظيف هذه الوسائل بالتطبيق على حالة أزمة لمنظمة أو عدة منظمات ذات خصوصية معينة. وكانت أكثر الدراسات المعنية بهذا الموضوع تلك التي حلت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما اهتمت مجموعة كبيرة من الدراسات أيضاً بقياس ردود أفعال الجمهور نحو استجابة المنظمة للأزمات التي تتعرض لها باستخدام هذه الوسائل. ومن أمثلة الدراسات في هذه القضية:

(أ) دراسات تناولت توجه المنظمات نحو توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، ومنها:

- دراسة (2011) S. Wigley & W. Zhang⁽⁷⁴⁾ عن "توجه ممارسي العلاقات العامة نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط للأزمات".
- دراسة (2014) A. Bruns⁽⁷⁵⁾ عن "إدارة اتصالات الأزمة عبر الوسائل الإلكترونية"
- دراسة (2015) D.A. Gruber et. al.⁽⁷⁶⁾ عن "القوة التي يمثلها Twitter في إدارة الأزمات وعلاقته بالقيادة المؤسسية"
- دراسة (2016) K. A. Lachlan, et. al.,⁽⁷⁷⁾ عن "استخدام Twitter في إدارة الأزمات التنظيمية"

وأيدت هذه الدراسات أهمية اعتماد المنظمة على مجموعة متنوعة من وسائل التواصل الاجتماعي بهدف الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة وإبراز جهود المنظمة في الاستجابة لها والحد من آثارها السلبية على الجمهور ، وذلك من خلال تعزيز قدرة المنظمة على تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت السليم إلى المجموعات الجماهيرية المستهدفة. ويمكن للمنظمات توظيف هذه الوسائل لنشر المعلومات ورصد ردود أفعال الجمهور. كما اتضحت أيضاً الأهمية التي يمثلها Facebook & Twitter في مراقبة شبكة الاتصالات غير الرسمية واكتشاف المفاهيم الخاطئة عن المنظمة وتصحيحها، ومعرفة الاهتمامات الشائعة بين أعضاء مجموعات المصالح. وأوصت هذه الدراسات بضرورة مراعاة الشفافية في تقديم المعلومات وإبراز دور قيادة المنظمة وتوجيهها البناء في عمليات إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

(ب) دراسات تناولت استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة أزمات ذات خصوصية معينة ، ومنها:

- دراسة أحمد فاروق رضوان (2010) (78) عن "رصد اتصالات إدارة أزمة شركة تويوتا عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة K. Freberg, M. J. Palenchar & S. R. Veil (2013) (79) عن "مشاركة وإدارة معلومات أزمة H1N1 عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة M. W. Grahama , E. J. Avery & S. Park (2015) (80) عن "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة أزمات المنظمات الحكومية"
- دراسة L. B. Brengarth & E. Mujkic (2016) (81) عن "استخدام منصات التواصل الاجتماعي في دعم استجابة الجمهور لأزمات حرائق الغابات"
- دراسة أمنية الديب (2016) (82) عن "فاعلية توظيف تكنولوجيا الاتصال التفاعلي في إدارة أزمات وزارتي الدفاع والداخلية المصرية"
- دراسة N. E. Derani & P. Naidu (2016) (83) عن "دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة أزمات شركات البترول"
- دراسة J. D. Guidry (2017) (84) عن "استخدام المنظمات الصحية لموقعي Facebook & Twitter في إدارة أزمة وباء إيبولا"

وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى توسع المنظمات في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، إلا أن انتشار هذه الوسائل لا يعكس بالضرورة تقدير مسؤولي المنظمات لدورها في إدارة الوضع التنظيمي المتأزم. وقد استطاعت معظم المنظمات تحقيق الاستفادة من هذه الوسائل في سرعة بث الرسائل الاتصالية ونشرها للجمهور على نطاق واسع ، ولكنها لم تحقق التوظيف الكامل للإمكانيات التفاعلية لهذه الوسائل ، وبخاصة فيما يتعلق بالرد على استفسارات الجمهور أو إدارة الحوار التفاعلي معه. وأوضحت النتائج أيضاً الدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي في الحصول على معلومات عن الأزمات الصحية أو البيئية أو الحالات الطارئة ، ومساعدة المتضررين من الأزمة وتحقيق الترابط والاندماج بين أفراد الجمهور. ومن خلال هذه الوسائل تستطيع المؤسسات التقليل من احتمالات تشويه صورتها التي تنتج أحياناً عن فقر عمليات الاتصال المؤسسي مع الجمهور. وقد أوصت هذه الدراسات بأهمية أن يكون لكل منظمة خطة أولية لإدارة الأزمات المحتملة توضع فيها وسائل التواصل الاجتماعي في مقدمة الأدوات الاتصالية المستخدمة. كما أن محتوى الرسائل الاتصالية المنشورة عبر هذه الوسائل يجب أن يُخطط ويتم بناؤه وصياغته بمهنية واحتراف. كذلك تحتاج المنظمات إلى تصنيف جماهيرها وفق استخداماتهم لوسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة ، بما يمكنها من مخاطبة كل جمهور عبر الوسيلة التي يستخدمها بكثافة وانتظام. كما يحكم فاعلية عمليات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي الاعتماد على المبادئ

الاستراتيجية لإدارة اتصال المخاطر مثل تقدير المنظمات لمخاوف الجمهور ، تقديم رسائل تحمل حلول وإجراءات واضحة لمواجهة الأزمة ، التوظيف الفعال للصور والوسائط المتعددة في تقديم المعلومات لما لها من قدرة عالية على توضيح التفاصيل وتيسير التذكر والاستدعاء لدى الجمهور.

(ج) دراسات تناولت استراتيجيات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، ومنها:

- دراسة (2010) **S. Yang, M. Kang & P. Johnson** (85) عن "استخدام استراتيجيات الحوار والانفتاحية في بناء مصداقية المنظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات"
- دراسة (2011) **P. Kerkhof** (86) عن "استراتيجيات الاستجابة للأزمة التي استخدمتها الشركات التجارية عبر موقع Facebook"
- دراسة (2014) **E.-J. Ki & E. Nekmat** (87) عن "فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (2014) **S. Romenti, G. Murtarelli & C. Valentini** (88) عن "توظيف استراتيجيات الحوار في إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي"
- دراسة (2015) **M. DiStaso, M. Vafeiadis & C. Amaral** (89) عن "استراتيجيات الاستجابة للأزمات المرتبطة بالصحة عبر موقع Facebook"
- دراسة (2016) **M. Roshan, M. Warren & R. Carr** (90) عن "استكشاف الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات التنظيمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (2016) **S. Kim et. al.** (91) عن "استخدام المنظمة لاستراتيجية السخرية من الذات لإدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (2016) **W. Jong & M. Dückers** (92) عن "توظيف ميكانيزمات التصحيح الذاتي عبر موقع Twitter في إدارة الأزمات"
- دراسة (2016) **M. C. Stewart, & B. G. Wilson** (93) عن "ديناميكية استراتيجيات إدارة الأزمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة أمنية الديب (2016) (94) عن "استراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة من قبل وزارتي الدفاع والداخلية"
- دراسة (2017) **L. Zhu, D. Anagondahalli & A. Zhang** (95) عن "الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أزمات مطاعم الوجبات السريعة في الصين"

- دراسة **F. Hauser, et. al. (2017)** ⁽⁹⁶⁾ عن "استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في معالجة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة **S. Kong & H. Chen (2017)** ⁽⁹⁷⁾ عن "الاستراتيجيات التي يستخدمها مسئولو الاتصال الاستراتيجي في إدارة أزمات المنظمات الصينية"

وتوصلت هذه الدراسات إلى اختلاف التوجه الذي تتبناه المنظمات في اختيار استراتيجيات إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، فبعض هذه المنظمات اعتمدت على **الاستراتيجيات التوافقية أو التكيفية Accommodative Strategies** الأكثر فاعلية في الاستجابة للأزمة مثل استراتيجية الأفعال التصحيحية ، استراتيجية تحمل المسؤولية ، استراتيجية التبرير ، استراتيجية الاعتذار الكامل ، وبعضها الآخر اعتمد على **الاستراتيجيات الدفاعية Defensive Strategies** الأقل فاعلية مثل استراتيجية الإنكار أو استراتيجية كبش الفداء. وقد أوضحت النتائج أن الاعتذار وتحمل المنظمة لمسئوليتها أثناء الأزمة يؤدي إلى زيادة مصداقيتها لدى الجمهور ونمو الاتجاه الإيجابي نحوها ، مقارنة بإنكار الأزمة الذي يهدد سمعة المنظمة. كما أن استخدام الأسلوب الشخصي الإنساني في إدارة المحادثات حول الأزمة باستخدام الرموز الانفعالية **emoticons** شائعة الاستخدام بين مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي كان أكثر فاعلية من الأسلوب المؤسسي الرسمي ، وبخاصة في تقليل الانطباعات السلبية عن المنظمة وتأكيد التزامها نحو العلاقة الإيجابية مع الجمهور. كذلك اتضح وجود علاقة إيجابية بين اعتماد المنظمة على التفاعل ذي الاتجاهين وبين استعداد الجمهور للتعاون مع المنظمة أثناء الأزمة ، حيث أن الاعتماد على النمط التنظيمي التعاوني القائم على التفاعلية والاندماج بين المسؤولين عن إدارة الأزمة وبين الجمهور هو النمط القادر على إدارة مواقف الصراع بنجاح ، مع ملاحظة ضرورة قيام المنظمات بتكييف وتعديل الأنماط الإدارية التي تعتمد عليها بما يتفق مع طبيعة الأزمة وخصائص الجمهور المتأثر بها. وفي ضوء **خصوصية وسائل التواصل الاجتماعي** كأدوات اتصالية لإدارة الأزمات أظهرت النتائج أنه عند قيام المنظمة بتحديد استراتيجيات إدارة الأزمة عبر هذه الوسائل يجب عليها أن تضع في اعتبارها النتائج السلبية المحتملة التي قد تنتج عن استخدام الجمهور لهذه الوسائل الإلكترونية في أوقات الأزمات ، وبالأخص إمكانية انتشار المعلومات المغلوطة وكيفية مواجهة هذه الحالة. كما أن الأزمات التي تنشأ وتُدار عبر صفحات التواصل الاجتماعي تؤثر فيها بشدة التعليقات الحادة والساخرة التي يكتبها مستخدمو هذه الصفحات وبخاصة المؤثرين منهم. ذلك أن استخدام استراتيجيات غير ملائمة لإدارة الأزمة يؤدي إلى تصاعد حدة الأزمات وتفاقمها ، بالإضافة إلى أن استخدام الاستراتيجيات التقليدية بدلاً من إدارة حوار تفاعلي حقيقي يجعل الجمهور يتعامل مع استجابة المنظمة باستخدام هذه الاستراتيجيات السلبية باعتبارها وقود للأزمة. كما اتضح أيضاً أهمية الاستعانة بقيادة

الرأي المؤثرين بين مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي لتأييد مواقف المنظمة أثناء الأزمة ، بالإضافة إلى فاعلية استخدام البث الحي للمعلومات المتعلقة بالأزمة عبر هذه الوسائل بوصفه أفضل الطرق لجذب انتباه الجمهور للحسابات الرسمية للمنظمة والاستماع لوجهة نظرها حول الأزمة ومواجهة الشائعات القادمة من مصادر أخرى.

ويمكن للمنظمات كذلك الاستفادة من طريقة التصحيح الذاتي للمعلومات المنشورة التي يقوم بها مستخدمو وسائل التواصل الاجتماعي ، والتي تعني تكذيب الشائعات المتداولة على صفحات هذه الوسائل من جانب المستخدمين أنفسهم. كما استطاعت بعض المنظمات الاستفادة من استراتيجية "السخرية من الذات" في إدارة أزماتها ، فعندما تهاجم المنظمة نفسها أثناء الأزمة تقلل من احتمالات انتشار التعليقات السلبية اللادعة عنها من قبل الآخرين ، لأن الجمهور يتقبل هذا الأسلوب باعتباره أحد وسائل عقاب الذات والاعتراف بالخطأ والتعهد بعدم تكراره من جانب المنظمة في المستقبل. وأوضحت النتائج أيضاً خطورة اعتماد المنظمة فقط على وضع تعليقات تُظهر التعاطف مع ضحايا الأزمة ، لأن هذه الاستراتيجية قد تؤدي إلى مزيد من التدمير لصورة المنظمة وسمعتها. ويمكن تفسير ذلك بأن الجمهور في الأزمات التي يترتب عليها حالات الإصابة أو الوفاة يتسم بالحدة في التعليق على الرسائل الاتصالية المقتصرة على إبداء التعاطف فقط ، إذ يحتاج في هذه المواقف إلى توظيف استراتيجية تقديم المعلومات الدقيقة والمباشرة حتى وإن كانت سلبية ، لأن هذه الاستراتيجية تحسن مصداقية المنظمة لدى الجمهور. وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة تحقيق التكامل بين الأدوات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة إلكترونياً مثل الموقع الرسمي للمنظمة ، تطبيقاتها الإلكترونية ، صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بها. كما أن التطور والنمو المستمر لوسائل التواصل الاجتماعي يجب أن يتواءم معه استعداد وجاهزية مسؤولي إدارة الأزمات في المنظمات المختلفة للمشاركة الفعالة في عملية إدارة الأزمة. وعليه يجب أن يقوم مسؤولو المنظمات بجهود استباقية لمراقبة احتمالات وقوع الأزمات وتجنب حدوثها ، وذلك من خلال متابعة أكثر المنصات استخداماً بين جمهور المنظمة. كما أوصت هذه الدراسات أيضاً بأنه مازالت هناك حاجة لبذل المزيد من الجهد على المستويين البحثي والمهني لتقديم أطر إرشادية تساعد في توجيه مسؤولي إدارة الأزمات التنظيمية نحو اختيار الحزمة المناسبة من استراتيجيات إدارة الأزمة.

(د) دراسات تناولت قياس ردود أفعال الجمهور نحو دور المنظمة في إدارة الأزمة ،

ومنها:

- دراسة **B.G. Smith (2010)** (98) عن "تأثير جهود العلاقات العامة في تشكيل استجابات الجمهور لإدارة الأزمات عبر Twitter"
- دراسة **F. Schultz, S. Utz, & A. Goritz (2011)** (99) عن "قياس ردود أفعال مستخدمي Twitter نحو رسائل إدارة الأزمة"

- دراسة (S. Muralidharan, K. Dillistone, & J. Shin⁽¹⁰⁰⁾) 2011 عن "تأثير استراتيجيات إعادة بناء الصورة على استجابة الجمهور لإدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (D. Zhao, F. Wang, J. Wei & L. Liang (2013)⁽¹⁰¹⁾) عن "رصد ردود أفعال الجمهور نحو الرسائل الإلكترونية للمنظمة أثناء الأزمة"
- دراسة (K. Lachlan et. al., (2014)⁽¹⁰²⁾) عن "قياس ردود أفعال الجمهور نحو جهود المنظمة في إدارة الأزمات من خلال موقع Twitter"
- دراسة (S. Chung & S. Lee (2014)⁽¹⁰³⁾) عن "الاستجابات المعرفية والوجدانية للجمهور نحو إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (B. Zheng, H. Liu & R. Davison (2017)⁽¹⁰⁴⁾) عن "العلاقة بين إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي وبين تقييم الجمهور لسمعة المنظمة"
- دراسة (M. Formentin, D. Bortree & J. Fraustino⁽¹⁰⁵⁾) (2017) عن "تحليل رد فعل الجمهور نحو استجابة المنظمة للأزمة عبر موقع Facebook"

واستعرضت هذه الدراسات التحول الواضح الذي طرأ على مواقف جماهير المنظمات ، حيث لم تُعد تقوم بدور المتلقي السلبي لجهود إدارة اتصالات الأزمة الخاضعة لتحكم المنظمة ، بل أن وسائل التواصل الاجتماعي جعلت هذا الجمهور قائم باتصال فاعل في هذه العملية ، وأتاحت الفرصة لوجود ما يمكن أن يُسمى "الاتصال الموازي لإدارة الأزمة (SCC) Secondary Crisis Communication" الذي يديره الجمهور بنفسه ويؤثر بوضوح على فاعلية عمليات إدارة الأزمات ككل. وقد أظهرت النتائج أن الدافع الأساسي لمشاركة الأفراد في محادثات إلكترونية هو رغبتهم في الانضمام إلى مجموعات من الجماهير المتشابهة معهم في الرأي والاتجاه نحو الأزمة. ويوضح ذلك أنه حتى الأفراد قليلي الاهتمام بالأزمة أو بالمنظمة قد يدعموا تأثير جهود العلاقات العامة من خلال الاندماج في حوارات تفاعلية مع الآخرين حول الأزمة. كما أن الاتجاهات الإيجابية التي يتم التعبير عنها في الرسائل الاتصالية المتداولة عبر وسائل التواصل الاجتماعي يمكنها دعم النزاهة المدركة للمنظمة في أذهان الجمهور ، بينما تؤدي التعليقات السلبية إلى تقليص المدركات الإيجابية عن المنظمة بوجه عام ، والتي تمثل مؤشرات لتحديد مستويات ولاء الجمهور للمنظمة أو ربما مقاطعة منتجاتها مستقبلاً. واتضح أيضاً أن مستخدمي هذه الوسائل أكثر قدرة على مشاركة الرسائل والمعلومات الخاصة بالأزمة مقارنة بمستخدمي المدونات أو قراء الصحف أو من لا يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي مطلقاً. كما جاءت ردود أفعال الفئات الجماهيرية الأكثر تأثراً بالأزمة في

صورة عملية بدرجة كبيرة ، عن طريق تحديد الإجراءات الوقائية التي يجب اتباعها وتحفيز الآخرين على الالتزام بهذه الإجراءات في مواجهة الأزمة ، مقارنة بتعليقات الجمهور غير المندمج في الأزمة والتي كانت تضم معلومات عامة عن الأزمة أو مجرد آراء حولها. كذلك أيدت هذه الدراسات أن استخدام الاستراتيجيات الهادفة إلى تفسير وشرح المعلومات الفنية الدقيقة حول الأزمة يحقق استجابات أكثر إيجابية لدى الجمهور ، حيث يساهم في تخفيف حالة التوتر والقلق لدى الجمهور نتيجة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة. ولكن عندما تلجأ المنظمات إلى استخدام استراتيجيات غير فعالة مثل الإنكار والتهرب من المسؤولية وكيش الفداء فإن الجمهور يقابلها برد فعل سلبي عنيف يدفعه إلى كتابة المزيد من التعليقات الغاضبة نحوها. كما أوصت هذه الدراسات أيضاً بأهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في قياس تأثير استراتيجيات إدارة الأزمة التي تستخدمها المنظمة على الاستجابات المعرفية والوجدانية للجمهور من خلال تتبع وتحليل مواقف التأييد أو الرفض والآراء والمقترحات التي يعبر عنها الجمهور تجاه المنظمة من خلال هذه الوسائل.

(4) المداخل الفكرية والتوجهات النظرية لدراسات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي

ركزت مجموعة الدراسات في إطار هذا المحور على بيان المداخل الفكرية والنظريات والنماذج العلمية الصالحة للاستخدام في عمليات إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، وذلك انطلاقاً من اتفاق نتائج عدد كبير من الدراسات على أن النظريات المستخدمة في دراسات إدارة الأزمات سابقاً لم تعد كافية كمدخل فكري لتفسير وتحليل هذه الظاهرة الحديثة ، لأنه عندما نشأت وتطورت هذه النظريات لم يوضع في الاعتبار سياق وبيئة عمل هذه الوسائل⁽⁷⁷⁾. ومن أمثلة الدراسات المعنية بهذه القضية:

- دراسة (2012) F. Schultz, S. Utz, & S. Glocka⁽¹⁰⁶⁾ عن "استخدام نموذج الاتصال الشبكي في توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمة"
- دراسة (2014) S.t Romenti, G. Murtarelli & C. Valentini⁽¹⁰⁷⁾ عن "استخدام المنظمات لنماذج الاتصال الحواري في إدارة التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات"
- دراسة (2014) Y. Jin, B. Liu, & L. Austin⁽¹⁰⁸⁾ عن "تطوير نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (2016) M. C. Stewart, & B. G. Wilson⁽¹⁰⁹⁾ عن "تقييم ملامح استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة إعصار ساندي بالاعتماد على النظرية الموقفية لإدارة اتصالات الأزمة"

- دراسة (2017) **Y. Cheng, Y. Huang & C. Chan** (110) عن "توظيف نظرية بناء الأجندة في تحليل استخدامات وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات"
- دراسة (2017) **B. Zheng, H. Liu & R. Davison** (111) عن "تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على آراء واتجاهات الجمهور أثناء الأزمات باستخدام نظرية دوامة الصمت"

وأظهرت نتائج تحليل هذه الدراسات شيوع الاعتماد على التوجهات الفكرية التي طرحتها النظريات التقليدية في تفسير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، وبخاصة النظرية الموقفية لإدارة اتصالات الأزمة (SCCT) Situational Crisis Communication Theory والتي تشير إلى اختلاف أساليب الاستجابة للأزمة باختلاف أنواع الأزمات ، ووفق مستوى المسؤولية التي تتحملها المنظمة في كل موقف على حدة. ومن خلال تحليل دورة حياة الأزمة تم تطوير نموذج STREMI Model الذي يهدف إلى دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن خطط إدارة الأزمات. ويتكون النموذج من ست مراحل لإدارة الأزمة. وتعتبر وسائل التواصل الاجتماعي مكون رئيسي في كل مرحلة وهي (1) المسح البيئي والاستماع لاهتمامات المجتمع (2) تحديد الجماهير المستهدفة (3) الاستجابة للأزمة من خلال إدارة الحوار مع الجمهور (4) مراقبة البيئة وتقييم نتائج الاستجابة للأزمة (5) التفاعل الفوري والمباشر مع الجماهير المتأثرة بالأزمة (6) تحديد وتنفيذ التغييرات الضرورية لمعالجة الأزمة. وأيدت النتائج أهمية توصيف الفئات الجماهيرية المستهدفة في ضوء استخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة واختيار الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة كل فئة من فئات الجمهور المستخدم لهذه الوسائل ، وأن تتضمن خطط اتصالات الأزمة تحديد نوعية المعلومات التي يجب نشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمة. كما يمكن للمنظمات استخدام استراتيجيات الحوار بهدف توجيه المحادثات حول موضوعات محددة أو قضايا بعينها (تأطير الأزمة) ، ومحاولة إيجاد حلول للأزمة بشكل جماعي عبر صفحات وسائل التواصل الاجتماعي. مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة المتشابهة لبعض الأزمات ، حيث يتأثر بها ويؤثر عليها عدد كبير من الأطراف متداخلة الأدوار ، مما يمكن وسائل التواصل الاجتماعي ذات الطبيعة الشبكية أيضاً من القيام بدور أكثر فاعلية في إدارة الأزمة لما تقدمه من رسائل اتصالية متنوعة ومتعددة المصادر ، ولكنها في الوقت نفسه قد تسمح لمستخدميها بزيادة حدة الأزمة وخطورتها. وإذا كانت جهود العلاقات العامة للمنظمة يمكنها التأثير على التغطية الإعلامية للأزمة في وسائل الإعلام الجماهيرية وبخاصة المملوكة للدولة ، إلا أنه لا يمكنها في كل الحالات تغيير أولويات اهتمام الجمهور أو تعديل الاتجاهات السلبية لدى مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي حول الأزمة ، وخصوصاً إذا لم تندمج المنظمة بفاعلية في المحادثات الناتجة عن الأزمة عبر هذه الوسائل ، التي يعتبرها الجمهور متنفس حر للتعبير عن آرائه بعيداً عن سيطرة الدولة. في حين أوضحت النتائج أيضاً أن مشاركة أفراد الجمهور في التعليق على الأزمة

تزيد عندما يشعرون أن آرائهم السلبية تتوافق مع الاتجاه السائد عن المنظمة المتعرضة للأزمة في وسائل التواصل الاجتماعي. وكلما وجد الرأي تأييداً من قبل باقي المستخدمين كلما زاد نشاط صاحب الرأي وحماسه لمشاركته مع الآخرين ، لكن عندما يوجد لدى البعض اتجاه إيجابي نحو المنظمة المعنية في وقت الأزمة فإنهم في الغالب يتجنبون التعبير عن هذا الاتجاه أو الدفاع عن موقف المنظمة تجنباً للتعليقات الساخرة التي قد يتعرضون لهم من أصحاب الآراء السلبية. وإذا كان البعض ينظر إلى مواقع مثل Facebook & Twitter باعتبارها منصات إلكترونية تسمح بتنوع الآراء وتعددتها ، إلا أن واقع الحال لا يؤيد هذا الاتجاه دائماً ، بل يشير إلى أن هذه الوسائل تخضع لسيطرة آراء واتجاهات المستخدمين الأكثر نشاطاً وتأثيراً.

(5) تحديات وصعوبات استخدام المنظمات لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

اهتمت مجموعة الدراسات في هذا المحور بقضية التحديات والصعوبات التي تواجه استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة ، والتي قد تجعل المنظمات تستخدمها بطريقة أحادية الاتجاه لا تمكنها من الاستفادة بالإمكانات التفاعلية التي تميز هذه الوسائل. ومن أمثلة هذه الدراسات:

- دراسة **A. R. Soule (2010)**⁽¹¹²⁾ عن " خطورة وسائل التواصل الاجتماعي في نشر الأخبار السلبية عن الأزمات"
- دراسة **J. Yang et. al. (2011)**⁽¹¹³⁾ عن "تأثير التحدي الثقافي على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات"
- دراسة **S. Dekay (2012)**⁽¹¹⁴⁾ عن "كيفية تعامل المنظمات مع التعليقات السلبية المنشورة عنها على Facebook"
- دراسة **Wu & Yeh (2012)**⁽¹¹⁵⁾ عن "توظيف إمكانات الاتصال الحواري ثنائي الاتجاه في إدارة الأزمات عبر الإنترنت"
- دراسة **M. McDonnell & B. King, (2013)**⁽¹¹⁶⁾ عن "تأثير عمليات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي في قدرة المنظمة على حماية سمعتها"
- دراسة **M. Gesualdi (2014)**⁽¹¹⁷⁾ عن " فاعلية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات الدولية"
- دراسة **H. Kalthom, et. al., (2014)**⁽¹¹⁸⁾ عن "التحديات المؤثرة على نجاح وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة"
- دراسة **L. Ott & P. Theunissen (2015)**⁽¹¹⁹⁾ عن "العلاقة بين سمعة المنظمة وبين اندماجها مع الجمهور في عمليات إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي".
- دراسة **X. Lin, et. al. (2016)**⁽¹²⁰⁾ عن " أفضل الممارسات التنظيمية في مجال إدارة الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي"

- دراسة (Z. Long (2016)⁽¹²¹⁾ عن "إدارة شرعية المنظمات الحكومية أثناء الأزمات"
- دراسة (K. Lachlan (2016)⁽¹²²⁾ عن " إدارة علاقات المنظمات الحكومية مع الجمهور في أوقات الأزمات"
- دراسة (A. Gkritzali (2017)⁽¹²³⁾ عن "إدارة الأزمات طويلة المدى للمنظمات السياحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي"
- دراسة (B. Zheng, H. Liu & R. Davison (2017)⁽¹²⁴⁾ عن "تأثير إدارة اتصال الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي على سمعة المنظمة"

وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن بعض المنظمات الكبرى لم تستفد من التعليقات السلبية باعتبارها فرصة لحل المشكلات مع جماهيرها ؛ ولكنها فضلت فرض الرقابة على التعليقات أو تجاهلها ، وبذلك لم تعتمد على التفاعلية والاتصال في اتجاهين بين مسؤولي إدارة الأزمة وبين الجمهور، حيث تميل فرق إدارة الأزمة في أحيان كثيرة إلى تقديم تدفق معلومات أحادي الاتجاه من المنظمة إلى الجمهور ، ولا تتخرب في تفاعلات ثنائية معه إلا عندما تشعر بوجود احتمالات كبيرة لتسويه سمعتها. كما أنه إذا لم تتحقق المنظمة من طبيعة المحتوى المنشور على وسائل التواصل الاجتماعي والآثار المترتبة على نشره ، فإن هذا المحتوى قد يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية لدى الجمهور في أعقاب الأزمة. بالإضافة إلى أن الكيفية التي تدير بها المنظمة الأزمة عبر هذه الوسائل تؤثر بوضوح في قدرتها على حماية سمعتها من الآثار السلبية الخطيرة التي قد تلحق بها في مثل هذه المواقف. واتضح من النتائج أيضاً ضرورة اعتبار هذه الوسائل جزء لا يتجزأ من عمليات صناعة القرار التنظيمي وتطوير سياسات المنظمة. وتزداد صعوبة تحديثات استخدام هذه الوسائل في حالات الأزمات الكارثية الكبرى مثل الأعاصير والزلازل ، حيث تكون الأجهزة الحكومية هي الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة وعليها أن تتبنى سياسة وتوجه شامل لإدارة اتصالات الأزمة ، وأن تنشئ حسابات رسمية لهذا الغرض بهدف دعم مصداقيتها لدى الجمهور أثناء الأزمة ، هذا بالإضافة إلى تدريب فرق إدارة الأزمات بها بشكل منتظم على الاستخدام الفعال لأحدث التطورات التكنولوجية في مجال التواصل الاجتماعي بحيث يكونوا على استعداد دائم لإدارة حالات الطوارئ. وقد لفتت هذه الدراسات الانتباه إلى خطورة القدرة الفائقة لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي على مشاركة وتبادل الرسائل والمعلومات التي قد تضخم من تأثير إخفاق المنظمة في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الأزمة. ففي بعض الحالات تكتفي المنظمة باستخدام استراتيجيات الإنكار من خلال البيانات الصحفية الرسمية التي تصدرها بعد وقت طويل من وقوع الأزمة ، مما يؤدي إلى تصاعد ردود الفعل السلبية لدى الجمهور نحوها ، مع ملاحظة أن السمعة الإيجابية للمنظمة لا تمثل درع الحماية الدائم لها في كل الأزمات ، بل أن هذه السمعة تُزيد في بعض الحالات من شعور الجمهور بالانتهاك الأخلاقي أثناء الأزمة ، وتزيد أيضاً من نشاط وكثافة

الاتصال الموازي الذي يديره الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما أن طريقة التداول السريع للتعليقات السلبية عبر هذه الوسائل Snowballing of negative comments يعرض المنظمات لخطر كبير أثناء الأزمات. كما تلعب الثقافة السائدة في المجتمع دوراً محورياً في التأثير على دور وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، ذلك أن الثقافة الشرقية المحافظة (السائدة في الصين وباقي دول شرق آسيا على سبيل المثال) تدفع أفراد الجمهور الحريصين على رعاية العلاقات الشخصية مع أصدقائهم إلى تأييد المواقف التي يتبناها هؤلاء الأصدقاء نحو المنظمات أثناء الأزمات ، مما يزيد من خطورة انتشار التعليقات والآراء السلبية عن المنظمة أثناء الأزمة. ويختلف هذا السلوك الاتصالي عما يحدث بين مستخدمي هذه الوسائل في الدول الغربية ذات الثقافة الفردية.

وأوصت هذه الدراسات بضرورة اندماج المنظمات في استخدام هذه الوسائل ، وإتقان اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الأزمة عبرها ، وأن تجعلها ضمن الوسائل المستخدمة في بناء وإدارة العلاقة طويلة المدى مع جماهيرها حتى لا ينظر إليها الجمهور باعتبارها مجرد أداة تلجأ إليها المنظمة وقت الأزمة. هذا بالإضافة إلى أهمية التزام المنظمات الحكومية على وجه الخصوص بأعلى درجات الشفافية والنزاهة إلى جانب استخدام مبدأ المبادرة والاستفادة من إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي ، من خلال إدارة اتصالات مفتوحة مع أعضاء الجمهور المعني بالأزمة.

(6) مراجعة التراث العلمي لإدارة الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

سعت مجموعة قليلة من الدراسات المنشورة خلال فترة التحليل إلى استعراض التراث العلمي في مجال قضية الدراسة ولكن هذه الدراسات إما اعتمدت على فترة زمنية مختلفة عما اختارته الدراسة الحالية أو أنها راجعت قضية إدارة الأزمات عبر الوسائل الإلكترونية عموماً وليس وسائل التواصل الاجتماعي على وجه التحديد أو أنها ركزت على موضوع عام مثل اندماج الجمهور في القضايا التنظيمية بهدف تحديد موقع دراسات إدارة الأزمات إلكترونياً بين أبعاد هذا الموضوع. ومن أمثلة هذه الدراسات:

- دراسة (Y. Cheng (2014)⁽¹²⁵⁾ عن "واقع بحوث إدارة اتصالات الأزمة إلكترونياً بين عامي 1999-2013".
- دراسة (T. van der Meer (2016)⁽¹²⁶⁾ عن "تحليل مضمون البيانات الرقمية عن إدارة الأزمات باستخدام الطرق الإلكترونية"
- دراسة (C. Soehner , I. Godfrey & G. S. Bigler (2017)⁽¹²⁷⁾ عن "تحليل الدراسات المعنية بإدارة اتصالات الأزمة في المكتبات الجامعية".
- دراسة (A. Jelen-Sanchez (2017)⁽¹²⁸⁾ عن "رصد قضية اندماج الجمهور في دراسات الاتصال والعلاقات العامة".

وأوضحت نتائج هذه الدراسات نمو الإنتاج البحثي حول هذا الموضوع بمرور الزمن ، فقد نُشرت 3 دراسات فقط بين عامي 1999-2003 في حين نُشرت 19 دراسة من 2004-2010 بينما وصل عدد الدراسات المنشورة في أعوام 2011/2012/2013 إلى 66 دراسة. وكان من أهم الأطر النظرية المستخدمة النظرية الموقفية لإدارة الأزمات يليها بناء الأجندة ونموذج الامتياز في العلاقات العامة ، ثم نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام والاستخدامات والإشباع ونموذج نشر الأفكار المستحدثة ودوام الصمت. وكان منهج دراسة الحالة أكثر المناهج البحثية استخداماً. وكان تحليل المضمون الكمي في مقدمة أدوات جمع البيانات يليه تحليل المضمون الكيفي ثم الدراسات التجريبية والاستقصاء والمقابلات المتعمقة. كما تنوعت القضايا البحثية بمرور الزمن حول هذا المجال لتشمل تقييم مواقف إدارة الأزمات ، إدراك الجمهور للأزمة ، استخدام المنظمات للوسائل الإلكترونية في إدارة الأزمات ، وأيضاً فاعلية إدارة اتصالات الأزمة. كما أيدت هذه الدراسات أهمية الدور الذي أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي تقوم به في إدارة الأزمات التنظيمية ، حيث تُستخدم في جمع المعلومات عن الأزمة والتواصل مع الجمهور حول الاستراتيجيات الملائمة لإدارتها ، بل أن متابعة تعليقات الجمهور على مواقع مثل Twitter & Facebook تساعد المنظمة في رصد الأزمات المحتملة وتتبع سير عمليات إدارة الأزمات الحالية. كما أن استخدام الطرق الرقمية في تحليل البيانات الضخمة المتوفرة في مجال إدارة الأزمة ، والتمثلة في محتوى الرسائل والمحادثات المنشورة على مواقع التواصل الاجتماعي من قبل المنظمات وأعضاء مجموعات المصالح المختلفة في أوقات الأزمات ، يمكن أن يساعد في تقديم استنتاجات ومؤشرات مهمة لتطوير بحوث إدارة اتصالات الأزمات. بينما اتضح أيضاً أن الدراسات المعنية بإدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لم تعط سوى اهتمام ضئيل للجمهور وتمثيل وجهة نظره في هذا الموضوع البحثي ، حيث أن معظم هذه الدراسات عالجت الموضوع من وجهة نظر المنظمة التي تتعامل مع اندماج الجمهور باعتباره مشكلة أو تحدي لابد من إدارته بهدف تحقيق مصالحها ، وليس بهدف تفهم اهتمامات هذا الجمهور أو احتياجاته من منظور ديناميكية بناء العلاقات أو إدارة الحوار والتفاعل المثمر مع هذا الجمهور.

تاسعاً: أهم المؤشرات المستخلصة من تحليل دراسات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي

من خلال مراجعة الباحثة لمحتوى الدراسات المعنية بهذا الموضوع وفق مجالات اهتمام متنوعة يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

- (1) احتلت وسائل التواصل الاجتماعي مكانة متقدمة خلال مدى زمني قصير ضمن الأدوات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات في إدارة اتصالات الأزمة ، بل أنها أصبحت تنافس بقوة وسائل الاتصال الجماهيرية والمباشرة التي كانت المنظمات تعتمد عليها بشكل أساسي في إدارة الأزمات. ولقد تباينت نتائج الدراسات التي سعت إلى المقارنة بين توظيف وسائل الاتصال الإلكترونية والتقليدية في إدارة

- الأزمات التنظيمية. فقد أشار بعضها إلى اعتبار الوسائل الجماهيرية التقليدية أكثر موثوقية في الحصول على المعلومات الرسمية حول الأزمة. بينما أوضحت دراسات أخرى أن وسائل التواصل الاجتماعي التي يستخدمها الجمهور بنفسه في استقاء المعلومات ومشاركة الآراء تعتبر أكثر مصداقية وفاعلية في إدارة الأزمة. وهنا يمكن القول أنه لا داعي للبحث عن أفضلية إحدى الوسائل على الأخرى ، وإنما يمكن للمنظمات أن تتبنى **مدخلاً متكاملًا** يساعدها على الإفادة من مزايا الوسائل التقليدية والحديثة معاً ، ذلك أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لا يعني التوقف عن استخدام الوسائل الأخرى في إدارة الأزمات.
- (2) إذا كانت سرعة انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وقدرتها الفائقة على نشر المعلومات والوصول إلى الجمهور يتناسب مع سرعة تطورها ، فقد خلقت في الوقت نفسه **تحديات أمام المنظمات** زادت من صعوبة عمليات إدارة الأزمات **ومن أهم هذه التحديات:** ازدياد حدة وتكرار الأزمات التنظيمية ، تعاضد الدور الذي يلعبه أعضاء مجموعات المصالح في تحديد قدرة المنظمة على النجاح أو الفشل في إدارة الأزمة ، ازدياد خطورة تأثير الأزمات على سمعة المنظمة ومكانتها في سوق العمل.
- (3) يوجد تنوع كبير في وسائل التواصل الاجتماعي التي يمكن للمنظمات استخدامها في إدارة الأزمات ، لكن أوضحت نتائج الدراسات موضع التحليل أن **موقعي Facebook & Twitter** يعتبران من أكثر المنصات الإلكترونية التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة اتصال الأزمة ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنهما الأكثر نمواً وانتشاراً بين أعداد كبيرة من المستخدمين على مستوى العالم.
- (4) **تتعدد الأساليب والآليات التي يمكن للمنظمات من خلالها توظيف وسائل التواصل الاجتماعي** في المراحل المختلفة لعملية إدارة الأزمات (قبل/أثناء/بعد الأزمة) ، حيث يمكن استخدامها في رصد احتمالات وقوع الأزمات ، تقديم المعلومات الدقيقة والسريعة في حالة حدوث الأزمة ، استقبال ومتابعة استفسارات وردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة والتفاعل معها ، وكذلك التواصل مع الجمهور بشأن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمعالجة الأزمة.
- (5) **تركز اهتمام عدد كبير من الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات التنظيمية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على محور "الكيفية التي تستخدم بها المنظمة هذه الوسائل في إدارة اتصالات الأزمات"** وبالأخص استكشاف الاستراتيجيات التي توظفها المنظمة لإدارة الأزمة عبر هذه الوسائل. وجاء في مقدمتها الاستراتيجيات التوافقية (التكيفية) الأكثر قدرة على كسب ثقة الجمهور مثل الاعتذار وتحمل المسؤولية الكاملة واستخدام الأسلوب الإنساني وليس المؤسسي الرسمي في إدارة الحوار حول الأزمة ، ويليها الاستراتيجيات الدفاعية الأقل قدرة على تحقيق إيجابية للأزمة مثل الإنكار وكبش الفداء. ويمكن تفسير ذلك بنمو وعي فرق إدارة الأزمات

- بالمنظمات نحو الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمة ، وإدراكهم لعدم صلاحية الأساليب الدفاعية في التعامل مع أزمات عاجلة يشارك أعضاء مجموعات المصالح بأنفسهم في إدارة الاتصال حولها.
- (6) لاحظت الباحثة على المستوى الكمي أن هناك تزايد واضح في أعداد الدراسات المعنية بقضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات مروراً بسنوات الفترة الزمنية المحددة للدراسة (من عام 2010 وحتى 2017) ، الأمر الذي يشير إلى نمو اهتمام الباحثين بهذه القضية البحثية مما أدى إلى غزارة الإنتاج العلمي حولها وبخاصة خلال العامين الأخيرين (2016-2017).
- (7) أوضحت مراجعة الدراسات المعنية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات بعض أشكال التحول من التركيز على توجه المنظمة ووجهات نظرها إلى الاهتمام بوجهة نظر الجمهور (مجموعات المصالح) وتوجهها نحو الأزمات التنظيمية. وظهر ذلك واضحاً في اهتمام الدراسات في السنوات الأخيرة بتناول موضوعات مثل دوافع استخدام الجمهور لهذه الوسائل في التعامل مع الأزمة واندماجه فيها ، تحليل خصائص هذه الوسائل باعتبارها قنوات تفاعلية ذات اتجاهين ، تقييم فاعلية إدارة اتصالات الأزمة عبر هذه الوسائل في إطار التوافق مع أجندة أولويات الجمهور وليس فقط المنظمة. ولكن على الرغم من اهتمام هذا النوع من الدراسات بالجمهور إلا أنها تعاملت معه باعتباره جمهوراً عاماً ولم تُعن بتصنيف أو تقسيم مجموعات المصالح التي تتعامل معها المنظمات أثناء الأزمات.
- (8) سعت مجموعة كبيرة من الدراسات خلال الفترة الزمنية المختارة إلى رصد وقياس وتحليل ردود أفعال الجمهور وتقييمه لاستجابة المنظمات للأزمات التي تتعرض لها ، وهذا يتباين مع ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة من أن عمليات إدارة الأزمة يتم تحليلها من وجهة النظر التنظيمية فقط مع تجاهل آراء الجمهور واتجاهاته. مع ملاحظة أن الدراسات التي اهتمت بقياس رد فعل الجمهور لم تضع في معظمها هذا الجمهور ضمن عينة الدراسة ، بحيث يمكن استكشاف وجهات نظره باستخدام الاستقصاء أو مجموعات المناقشة المركزة كأدوات بحثية تسمح لهذه المجموعة من المبحوثين بالتعبير عن تقييمهم لعمليات إدارة الأزمات التنظيمية ، وإنما اعتمدت هذه الدراسات فقط على تحليل مضمون التعليقات والمنشورات التي يكتبها أفراد الجمهور على صفحات وسائل التواصل الاجتماعي كمؤشرات للتعرف على تقييمهم لاستجابة المنظمات للأزمات المختلفة.
- (9) لا زال الاستخدام التنظيمي لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير على المستويين البحثي والتطبيقي ، حيث لم تستطع معظم المنظمات التي خضعت للدراسة في هذا المجال أن تحقق التوظيف

الكامل والاستفادة القصوى من إمكانات هذه الوسائل وبخاصة على مستوى الملامح التفاعلية التي توفر التواصل الفوري مع الجمهور والرد على استفساراته وإشراكه فعلياً في عمليات إدارة الأزمة ، ذلك أن عدد كبير من المنظمات اعتمدت على نموذج الاتصال في اتجاه واحد بما لا يتلاءم مع الطبيعة الحوارية لوسائل التواصل الاجتماعي وخصائصها المميزة.

(10) يجب أن تتعامل المنظمات مع وسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها مكون أساسي

في عملية الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة سواء في إدارة العلاقات مع أعضاء مجموعات المصالح الخارجية أو مع العاملين بالمنظمة ، بحيث يكون استخدام هذه الوسائل جزء من ثقافة وبيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة ، فلا يمكن للمنظمة أن تبدأ بتجربة الاعتماد على هذه الوسائل كأدوات اتصالية عندما تحدث الأزمات بالفعل ، لأنها في هذه الحالة لن يمكنها بناء تواجدها في البيئة الافتراضية لهذه الوسائل دون أن يكون لها رصيد متراكم من التواصل الناجح مع الجمهور عبر هذه الوسائل في الأوقات الاعتيادية. كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أهمية قيام المسؤولين عن إدارة الأزمات بالمنظمات المختلفة بتحديد وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر استخداماً وتفضيلاً من جانب أعضاء مجموعات المصالح المتعاملة معها ، فليس بالضرورة أن تتشابه المنصات الإلكترونية المستخدمة بكثافة من قبل المنظمة مع تلك التي يفضل الجمهور الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات أو إدارة المحادثات حول الأزمات الواقعية أو محتملة الحدوث.

(11) لا يمكن النظر إلى وسائل التواصل الاجتماعي على أنها فضاءً إلكترونيًا مفتوحاً

يكفل دائماً حرية مشاركة المعلومات والتعبير عن الرأي للجميع في كل القضايا وعلى كل المستويات بطريقة متساوية أو عادلة ، حيث اتضح من نتائج عدد من الدراسات موضع التحليل أنه حتى في هذه المنصات الإلكترونية هناك فئة من المستخدمين الأكثر نشاطاً وتأثيراً والقادرين على توجيه آراء الآخرين والتحكم بها وبخاصة في حالات الأزمات التنظيمية ، التي قد تلجأ فيها المنظمة أحياناً إلى هؤلاء المؤثرين لتأييد وجهة نظرها ودعم استجابتها للأزمة.

(12) تعتبر الثقافة السائدة في المجتمع واحدة من المتغيرات المهمة التي تؤثر على

عمليات إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، حيث اتضح من نتائج بعض الدراسات التأثير الواضح للثقافة الصينية الجماعية التي تُعلي قيمة العلاقات الشخصية بين الأفراد في تكوين التوجهات والسلوكيات التي يعبر عنها مستخدمو وسائل التواصل الاجتماعي نحو المنظمات في أوقات الأزمات. وإذا كانت الغالبية العظمى من الدراسات المعنية بقضية البحث قد أجريت في دول ذات ثقافات غربية فردية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، بريطانيا ...) أو في دول ذات ثقافات شرقية (مثل الصين ، اليابان ...) فإن تأثير الثقافة العربية والإسلامية ذات الخصوصية الواضحة على عمليات إدارة

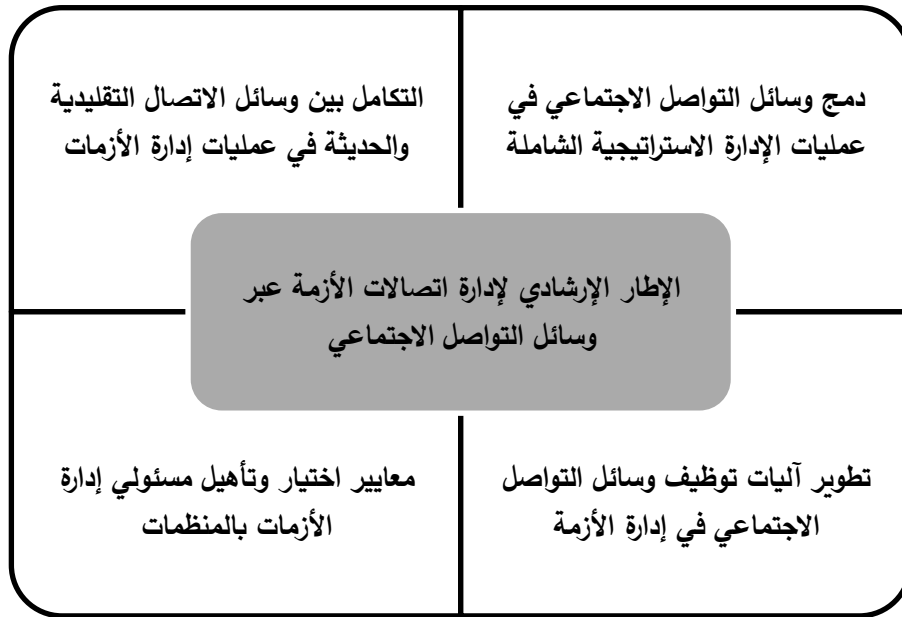
- الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل.
- (13) اتضح من النتائج تنوع وتشعب أنماط نشاط المنظمات التي تناولت الدراسات موضع التحليل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات التي تعرضت لها لتشمل الشركات البترولية، المؤسسات الصحية، المنظمات الدولية، المؤسسات الحكومية غير الربحية، الشركات السياحية، شركات الطيران، مطاعم الوجبات السريعة، المؤسسات الأمنية، شركات صناعة السيارات، الجامعات، المكتبات وغيرها. كما تباينت أيضاً أنواع وأسباب الأزمات التي تعرضت لها هذه المنظمات فمنها ما يتعلق بكارثة طبيعية أو تحديات تكنولوجية، أعمال عنف، قضايا فساد داخلي وغيرها. مما يؤيد القول بأنه لم تعد أية منظمة مهما كان مجال أو نطاق عملها بمنأى عن الأزمات، وأن على كل المنظمات محاولة الاستفادة بإمكانات وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة هذه الأزمات.
- (14) جاء منهج دراسة الحالة في مقدمة المناهج البحثية التي اعتمدت عليها الدراسات المعنية بمجال الدراسة ويليه المنهج التجريبي ثم منهج المسح. وكانت أهم الأدوات التي اعتمد عليها الباحثون في جمع البيانات تحليل المضمون باستخدام الأسلوب الكمي ويليه الكيفي، وكذلك المقابلات المتعمقة وأخيراً صحيفة الاستقصاء. ويمكن إرجاع ذلك إلى رغبة الباحثين في دراسة مواقف الأزمات التنظيمية في سياقها الواقعي والحصول على معلومات ثرية ومتعمقة عن كل أزمة وهو ما توفره دراسة الحالة كمنهج بحثي وتحليل المضمون والمقابلة المتعمقة كأدوات لجمع البيانات.
- (15) لازالت المداخل النظرية والأطر الفكرية التقليدية هي السائدة في محاولات دراسة ظاهرة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة أزمات المنظمات ومن أهمها النظرية الموقفية لإدارة اتصالات الأزمة، كما انطلقت بعض الدراسات من نظرية بناء الأجندة لتتوصل نتائجها إلى وجود ترتيب جديد لأولويات الاهتمام يحدده الجمهور وليس المنظمة أو وسائل الاتصال. واستخدمت دراسات أخرى نموذج نظري يعتمد على الطرح الذي قدمته نظرية دوامة الصمت استناداً إلى تباين قدرة مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي على التعبير الصريح عن آرائهم أثناء الأزمات باختلاف الاتجاهات السائدة نحو المنظمة في البيئة الافتراضية. مع ملاحظة أن هذه المداخل نشأت وتطورت في الوقت الذي لم تكن وسائل التواصل الاجتماعي قد بدأ استخدامها وتوظيفها على المستوى التنظيمي. وعندما حاول بعض الباحثين تطوير نماذج نظرية يمكن توظيفها في دراسة استجابة المنظمة للأزمة عبر هذه الوسائل اعتمدوا على الأصول الفكرية لنفس النظريات التقليدية. ولم تشهد الدراسات في هذا المجال محاولات تطوير نماذج نظرية جديدة تتفق مع خصوصية هذه الوسائل وطبيعتها مستخدمياً. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التطور والانتشار السريع الذي تشهده وسائل التواصل الاجتماعي على المستويين الشخصي

والتنظيمي يحتاج أن يتواكب معه جهد بحثي وعملي لتطوير المداخل الفكرية الحوارية (التفاعلية) التي توضع بما يتلاءم مع سياق البيئة الإلكترونية الافتراضية التي تعمل بها هذه الوسائل الحديثة. وقد أوصت العديد من الدراسات المعنية بهذا الموضوع بأهمية تطوير المداخل الفكرية والنماذج النظرية المستخدمة في تفسير الدور الذي تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات التنظيمية ، بحيث تضع النماذج الجديدة في اعتبارها الطبيعة الخاصة لهذه الوسائل وسرعة نموها وانتشارها وخصائص مستخدميها.

عاشراً: الإطار الإرشادي المقترح لإدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي

يسعى هذا الإطار الإرشادي المقترح إلى تقديم بعض المؤشرات والآليات العملية لمساعدة مسؤولي المنظمات على الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في عمليات إدارة اتصالات الأزمة ، كما يُلقى الضوء على أبرز النتائج التي اتفقت عليها الدراسات المعنية بهذا المجال ، بما يمكنه من مساعدة الباحثين في مجال التخصص على مقارنة ما يتوصلون إليه من نتائج مستقبلية بما توصلت إليه الدراسات التي تم إجراؤها خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة الحالية. ويوضح الشكل التالي أهم ملامح هذا الإطار الإرشادي:

شكل رقم (1)



(1) دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة

يجب أن تكون وسائل التواصل الاجتماعي مكوناً أساسياً ضمن آليات وأدوات الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ، وألا يرتبط استخدام هذه الوسائل بحدوث الأزمات ، ذلك أن مواقف الأزمات ليست الفرص الملائمة لتجريب استخدام هذه الوسائل للمرة الأولى. وإنما يتم تضمينها في مكونات الثقافة السائدة بالمنظمة بحيث يتم دمج هذه الوسائل في عمليات الاتصال الداخلي بالمنظمة ، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأنشطة الاتصالية اليومية بين المنظمة وجمهورها بما يسمح بمتابعة احتياجات الجمهور ومعرفة مطالبه أولاً بأول ويساهم في الاستعداد للأزمات وإجراء عمليات المسح البيئي ، بحيث يتم وضع هذه الوسائل ضمن التوجهات والسياسات العامة التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات إدارة الأزمة سواء في التعامل مع الجمهور أو مع وسائل الإعلام.

(2) تطوير آليات توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

عندما تتخذ المنظمة قراراً باستخدام هذه الوسائل في إدارة الأزمات التي تواجهها ، فعليها أن تدرك طبيعتها وخصائصها من ناحية ، ونوعية وسمات الجمهور الذي يستخدم هذه الوسائل من ناحية أخرى. ففي ظل الفرص التي توفرها هذه الوسائل من حيث النشر الفوري للمعلومات ، وسرعة الوصول الدقيق لأعضاء مجموعات المصالح المستهدفة وإمكانية إدارة حوار تفاعلي معهم لا يتوقع الجمهور أن تستخدم المنظمة هذه الوسائل الحديثة بنفس الطريقة التي كانت تستخدم بها وسائل الاتصال الجماهيري في نشر معلومات أولية عن الأزمة في اتجاه أحادي ، وإنما يتوقع أعضاء مجموعات المصالح المتأثرة بالأزمة على وجه التحديد أن تُشركهم المنظمة في عمليات الاستعداد للأزمة والاستجابة لها وتقييمها ، بل وربما يمكن للجمهور أن يلعب دوراً واضحاً في مساعدة المنظمة على تحديد حزمة الإجراءات والاستراتيجيات الاتصالية الملائمة لإدارة الأزمة بفاعلية. ولكي تستطيع المنظمات إنجاز هذا الهدف ، فعليها أن تحقق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التفاعلية التي تميز هذه الوسائل من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها أدوات اتصالية شخصية يميزها التفاعلات الإنسانية ومحاولات الدعم المعنوي والاستجابة للاحتياجات النفسية للجمهور أثناء الأزمة ، الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي كأدوات أساسية في التحديث الفوري للمعلومات عن الأزمة ، وكذلك تنويع المنصات الإلكترونية التي تستخدمها المنظمة وانتقاء وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر استخداماً والأكثر ملائمة لكل فئة من فئات الجمهور المعني بالأزمة ، أيضاً متابعة ومشاركة المعلومات والرسائل مع المصادر ذات المصداقية العالية لدى مجموعات المصالح ، بالإضافة إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في طلب المساعدة وإشراك الجمهور في عمليات إدارة الأزمات من خلال قيام أعضاء مجموعات المصالح بمشاركة المعلومات الضرورية حول إجراءات

التصدي للأزمة ، والتقليل من أثارها السلبية بحيث يشعر الجمهور بفاعلية دوره في عمليات إدارة الأزمة.

(3) تبني مدخل متكامل في إدارة الأزمات باستخدام وسائل الاتصال التقليدية والحديثة

إذا كان الهدف الأساسي للمنظمات هو تفادي وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية في حالة حدوثها ، فإنه لا حاجة بالباحثين أو الممارسين إلى محاولة المفاضلة بين الوسائل الحديثة والوسائل التقليدية في عمليات إدارة الأزمة. فقد اتضح أن عدد كبير من المنظمات استطاعت أن تُدير الأزمات التي تعرضت لها بنجاح نتيجة توظيف كل من الوسائل التقليدية والحديثة معاً. وعليه يمكن تبني مدخل متكامل في اختيار الوسائل الملائمة لإدارة كل موقف من مواقف الأزمات على حدة. بحيث تستطيع المنظمة الاستفادة من إمكانات السرعة والوصول والتفاعلية المتوفرة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة ، مع الاستفادة أيضاً من خصائص المصداقية والجماهيرية المتاحة لوسائل الاتصال التقليدية مثل عقد المؤتمرات بحضور المتحدث الرسمي للمنظمة وممثلي الوسائل الإعلامية المختلفة أو نشر البيانات الإخبارية وغيرها ، بحيث يمكن تحقيق الاندماج والمشاركة بين هذه الوسائل من النوعين بما يتيح الفرصة لوسائل الإعلام التقليدية لاستقاء المعلومات عن الأزمة من الحسابات الرسمية للمنظمة ، فإذا لم يندمج مسئولو إدارة الأزمة في التواصل مع ممثلي وسائل الإعلام سوف تجد هذه الوسائل مصادر أخرى خارجية للتعليق على الأزمة ، مع ملاحظة تعدد المتغيرات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في اختيار حزمة الوسائل الاتصالية الصالحة للاستخدام في كل حالة مثل نوع الأزمة ونطاق انتشارها وطبيعة الجمهور المتأثر بالأزمة ومسئولية المنظمة عن الأزمة وتعدد الأطراف المؤثرة على الأزمة وخصائص الثقافة السائدة في المجتمع.

(4) تفعيل معايير اختيار وتأهيل مسئولى إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي بالمنظمات

في ضوء أهمية الدور الذي يقوم به الأفراد المسئولون عن إدارة الأزمات في تحديد مستوى فاعلية المنظمة في الاستجابة للأزمة وإدارتها بنجاح ، يجب أن تتحرى المنظمة الدقة في اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة ، والذين يجب أن تتوافر لديهم مجموعة من السمات والمهارات من أهمها: القدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتعامل معها بمهنية واحترافية ، مهارة التفاعل المباشر مع الفئات المختلفة من أعضاء مجموعات المصالح المستهدفة بما تشتمل عليه هذه المهارة من سمات الحماس والالتزان والمثابرة واحترام وجهات نظر الجمهور وتفهم احتياجاته. هذا بالإضافة إلى أهمية إدراك أعضاء هذا الفريق لخطورة التأثير الذي قد يحدثه

إخفاق المنظمة في إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ليس على اتجاهات الجمهور نحو المنظمة في وقت الأزمة فقط وإنما على سمعة المنظمة ومكانتها في المجتمع بشكل عام. ولذلك فإن المسؤولين عن إدارة الأزمات التنظيمية عليهم إدراك طبيعة هذه الوسائل التي يجب استخدامها كأدوات استباقية لمراقبة الأزمات ، كما يمكنهم استخدامها أيضاً كأداة للاستجابة الفعلية للأزمات من خلال التفاعل وإدارة الحوار المباشر مع الجمهور. كذلك يمكن للفرق المسؤولة عن إدارة الأزمات في المنظمات المختلفة الاستفادة بالنتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسات المعنية بهذا المجال ، ذلك أن هذه الدراسات تم إجراؤها بالتطبيق على أزمات حقيقية تعرضت لها منظمات تعمل على أرض الواقع وفي سياقات سياسية واجتماعية وثقافية متنوعة ، ومعظمها اعتمد على منهج دراسة الحالة الذي يوفر معلومات ثرية وبيانات متعمقة عن الظاهرة محل الدراسة. ولذلك يمكن للمسؤولين عن الرصد البيئي والاستعداد لإدارة الأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات إدارة الأزمة الاستفادة بالتجارب الناجحة التي استطاعت من خلالها المنظمات التوظيف الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، ليس هذا فقط ولكن يمكنهم أيضاً تلافي الأخطاء التي وقعت بها المنظمات الأخرى بما أدى إلى عدم قدرتها على الإدارة الفعالة لأزماتها عبر هذه الوسائل. ويمكن للممارسين الاستفادة بنتائج هذه الدراسات في التعرف على كيفية الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في مراقبة احتمالات وقوع الأزمات ، الاستجابة للأزمة حال وقوعها ، تخفيف حدة المشاعر السلبية المتكونة عند أفراد الجمهور نتيجة الأزمة ، هذا بالإضافة إلى إعادة بناء سمعة المنظمة وعلاقتها الإيجابية مع مجموعات المصالح بعد الأزمة.

حادي عشر: أجندة البحوث المستقبلية

من واقع مراجعة الباحثة لنماذج متعددة من الإنتاج البحثي في مجال إدارة الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي اتضح أهمية أن تواصل الدراسات المستقبلية الاهتمام بهذا الموضوع وبخاصة في القضايا البحثية التالية:

- (1) **قياس فاعلية عمليات إدارة الأزمات التنظيمية عبر الوسائل الإلكترونية على تنوعها** (المواقع الإلكترونية الرسمية ، وسائل التواصل الاجتماعي ، التطبيقات الإلكترونية الذكية) بحيث يمكن تطوير مقاييس دقيقة وثابتة صالحة للاستخدام في هذا المجال.
- (2) **رصد عمليات إدارة الأزمات التنظيمية من وجهة نظر الجمهور** (أعضاء مجموعات المصالح المتفاعلة مع المنظمة) وبخاصة فيما يتعلق بتقييم الجمهور للدور الذي تقوم به وسائل الاتصال التقليدية بأنواعها المختلفة مقارنة بوسائل التواصل الاجتماعي بمنصاتها المتعددة في تكوين مدركاتهم واتجاهاتهم نحو الأزمات المختلفة. مع مراعاة استخدام أدوات لجمع البيانات تسمح بتمثيل وجهات نظر الجمهور بطريقة تفصيلية ودقيقة.
- (3) **تطوير مداخل فكرية ونماذج نظرية لتفسير ظاهرة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات** ، بحيث تعتمد على خصائص وديناميكيات البيئة الإلكترونية

الافتراضية التي تعمل بها هذه الوسائل ، كما تضع في اعتبارها الخصائص المميزة لمستخدمي هذه الوسائل أيضاً.

(4) تقييم الاستجابة التفاعلية للجمهور مع الاستراتيجيات المتعددة التي تستخدمها المنظمات في إدارة الأزمات عبر الوسائل الإلكترونية ، بحيث يمكن تقييم فاعلية هذه الاستراتيجيات اعتماداً على آراء واتجاهات مجموعات المصالح المستهدفة ، وبخاصة تلك المجموعات الأكثر تأثراً بالأزمة موضع التحليل. ويمكن في هذا الإطار الاعتماد على دراسات حالات متنوعة تم فيها توظيف استراتيجيات متباينة ، بحيث يمكن الحكم على مدى نجاح كل استراتيجية في سياق الأزمة التنظيمية ، ذلك أن دراسة الحالة تمكن الباحثين من الاستعانة بأدوات متعددة لجمع البيانات وأيضاً تنوع العينات المختارة للتطبيق ، وبالتالي يمكن تقديم رؤية أكثر شمولاً مقارنة بالدراسات التي اعتمدت على دراسة حالة واحدة أو عينات محدودة أو أداة واحدة لجمع البيانات.

(5) استكشاف توجهات مسؤولي إدارة الأزمات في المنظمات نحو الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة تحديات توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات ، ذلك أن فرق إدارة الأزمة بالمنظمة هي الأكثر قدرة على رصد هذه التحديات وتقديم مقترحات لمواجهتها.

قائمة المراجع

- (1) Hirsch, P. M., & Gruber, D. A. (2015) Digitizing fads and fashions: Disintermediation and globalized markets in creative industries. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. D. Sapsed (Eds.), **Oxford Handbook of Creative and Cultural Industries**, Available online @ (**Oxford Handbooks Online**) (<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.013>).
- (2) Veil, S., Buehner, T. & Palenchar, M. (2010) Increasing dialogue in disasters: Incorporating social media in risk and crisis communication, **Paper presented at the NCA 96th Annual Convention**, San Francisco, CA.
- (3) Derani, N. M. & Naidu, P. (2016) The Impact of utilizing social media as a communication platform during a crisis within the oil industry, **Procedia Economics and Finance** (35), PP. 650 – 658.
- (4) Huang, Y. H., & Lin, Y. X. (2004) Construction of Internet crisis management model: Analysis of relations between situation, Internet communications, and responses from organizations, **Paper presented in the Chinese Communication Society Annual Conferences**, Macao.
- (5) Alexander, R. M., & Gentry, J. K. (2014) Using social media to report financial results, **Business Horizons**, 57(2), PP. 161—167.
- (6) Burson-Marsteller and Penn Schoen Berland's (2011) Reputation in the cloud era digital crisis communication study, Available online @ (<https://www.slideshare.net/bmasia/bursonmarsteller-digital-crisis-communications-study>).
- (7) Lin, X., Spence, P. R., Sellnow T L. & Lachlan K. A. (2016) Crisis communication, learning and responding: Best

practices in social media, **Computers in Human Behavior** (65), PP. 601- 605.

- (8) * Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014) Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses, **Communication Research** (41), PP. 74–94.
- * Wooten, J. E. & Dushek, K. (2011) Crisis management: Informing a new leadership research agenda, **The Academy of Management Annals**, 5(1), PP.455—493.
- (9) Manso, M. & Manso B. (2013) The Role of Social Media in Crisis: A European Holistic Approach to the Adoption of Online and Mobile Communications in Crisis Response and Search and Rescue Efforts (PP. 93-107). In **Strategic Intelligence Management: National Security Imperatives and Information and Communications Technologies**, Available online @ (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x/abstract;jsessionid=D0221B38483B9DC9ADE9904417B240B1.f03t01>).
- (10) Gruber, D. A., Smerek R. E., Thomas-Hunt M. C. & James E. H., (2015) The Real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media, **Business Horizons**, 58(2), PP.163-172.
- (11) Wright, D. K. & Hinson, M. D. (2009) An updated look at the impact of social media on public relations, **Public Relations Journal**, 3(2), PP.1-27.
- (12) Walaski, P., (2013) Social Media, **Professional Safety**, 58(4), PP. 40-49.
- (13) Ngai, E., Tao, S., & Moon, K. (2015) Social media research: Theories, constructs, and conceptual

frameworks, **International Journal of Information Management**, 35(1), PP. 33-44.

- (14) * Ki, E., & Nekmat, E. (2014) Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies, **Computers in Human Behavior** (35), PP.140-147.
- * Li, Z., & Li, C. (2014) Tweet or “re-tweet”? an experiment of message strategy and interactivity on Twitter, **Internet Research**, 24(5), PP.648-667.
- (15) Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014), **op.cit.**, PP. 74–94 (p.82).
- (16) James, E. H., & Wooten, L. P. (2010) **Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis** (New York: Routledge), (p. 17).
- (17) Coombs, W. T. (2007) **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**, 2nd Ed., (Thousand Oaks, CA: SAGE), PP.2-3.
- (18) Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, **Business Horizons**, 53(1), PP. 59-68. (p.61).
- (19) * Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. (2011) We’re all connected: The power of the social media ecosystem, **Business Horizons**, 54(3), PP. 265-273.
- * Castriotta, M., Floredu, P., Di Guardo, M., & Cabiddu, F. (2013) Disentangling the strategic use of social media in the insurance industry: A value co-creation perspective, **Advanced Series in Management** (11), PP. 63-86.
- * Floredu, P., Cabiddu, F., & Evaristo, R. (2014) Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation, **Business Horizons**, 57(6), PP.737-745.

- * Bygstad, B., & Presthus, W. (2012) Social media as CRM? How two airline companies used Facebook during the “Ash crisis” in 2010, **Scandinavian Journal of Information Systems**, 25(1), PP.51-72.
- (20) Liu, B. F., (2010) Distinguishing how elite newspapers and a-list blogs cover crises: Insights for managing crises on and offline, **Public Relations Review**, 36(1), PP. 28-34.
- (21) Stephens, K. K., Malone, P. C., (2009) If the organizations won't give us information...: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue, **Journal of Public Relations Research**, 21(2), PP. 229-239.
- (22) McIntyre, J. J., Lachlan, K., & Spence, P. R. (2012) Attending to the future: The role of learning in emergency response, **Journal of Emergency Management**, 10(1), PP.41- 52.
- (23) * Park, J., Cha, M., Kim, H., & Jeong, J. (2012) Managing bad news in social media: A case study on Domino's pizza crisis, **Paper presented at the ICWSM, Dublin.**
- * Bucher, E., Fieseler, C., & Suphan, A. (2013) The stress potential of social media in the workplace, **Information, Communication & Society**, 16(10), PP. 1639-1667.
- (24) Coombs, W. T. (2014) **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**, 4th Ed., (Thousand Oaks, CA: SAGE), P.5.
- (25) James, E. H., & Wooten, L. P. (2010), **op.cit.**, PP. 74–94 (p.81).
- (26) Veil, S., Buehner, T. & Palenchar, M. (2011) A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 19(2) , PP. 110–122.

- (27) Gruber, D. A., Smerek R. E., Thomas-Hunt M. C. & James E. H., (2015), **op.cit.**, P.169.
- (28) * Bruns, A. (2014) **Crisis communication**. In S. Cunningham, & S. Turnbull (Eds.), **The media and communications in Australia** (pp. 351–355), (Sydney: Allen & Unwin).
- * Wetzstein, I., Grubmüller-Régent, V., Götsch, K., & Rainer, K. (2014) Crises and social media: A meta-study on pertinent research and practice, **An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, 10(2), PP. 95–124.
- (29) Hysenlika, V., (2012) Communicating during an organizational crisis: Using Facebook as a relationship management tool , **Doctoral Dissertation**, University Of South Florida , p. 15.
- (30) Alexander, R. M., & Gentry, J. K. (2014), **op.cit.**, PP. 161—167.
- (31) Kerkhof, P., Beugels, D., Utz, S. & Beukeboom, C. (2011) Crisis PR in social media: An experimental study of the effects of organizational crisis responses on Facebook, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**, TBA, Boston.
- (32) Chung, S. & Lee, S. (2014) Crisis communication strategies at social media and publics' cognitive and affective responses: A case of Foster Farms salmonella outbreak, **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication**, Montreal, Canada.
- (33) Hale, J., Dulek, R., & Hale, D. (2005) Crisis response communication challenges building theory from

qualitative data, **Journal of Business Communication**, 42(2), PP.112-134 (p.130).

- (34) An, S., Gower, K., & Cho, S. (2011) Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media, **Journal of Communication**, 15(1), PP.70-83
- (35) Coombs ,W. (2006) The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis, **Journal of Promotion Management**, 12(3) PP.241-260 (p.245).
- (36) Coombs, W. T. (2014) **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**, 4th Ed., **op.cit.**, P.130.
- (37) Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012a) Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment, **Journal of Communication Management**, 16(3), PP. 280-295.
- (38) Coombs, W. T. (2014) **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**, 4th Ed., **op.cit.**, P.131.
- (39) Wendling, C., J. Radisch, S. Jacobzone,(2013) The use of social media in risk and crisis communication, **OECD Working Papers On Public Governance**, No. 25, OECD Publishing.
- (40) * Aula, P. (2010) Social media, reputation risk and ambient publicity management, **Strategy & Leadership**, 38(6), PP.43–49.
- * Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012b). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention, **Public Relations Review**, 38(3), PP. 408–415.

- * Veil, S., Petrun, E. L., & Roberts, H. A. (2012) Issue management gone awry: When not to respond to an online reputation threat, **Corporate Reputation Review**, 15(4), PP.319–332.
- (41) * Modéus, G., Paulsson, R. & Olsson, H., (2012) Crisis Management in Social Media, **Bachelor Thesis**, Linnæus University, Sweden, P.18
- * Zaremba, A. J. (2010) Crisis communication: Theory and practice. In Barclay, L.A. (2010), **Business Communication Quarterly** (P.473), (Armonk, NY: M. E. Sharpe).
- (42) Agnes, M. (2012) How To use social media to communicate your message in a Crisis, Available online @(<http://www.business2community.com/social-media/how-to-use-social-media-to-communicate-your-message-in-a-crisis-0201319#!zDk7e>.)
- (43) Hurk, A. (2013) Social media crisis communications: Preparing for, preventing, and surviving a public relations fail (Indianapolis, IN: Que).
- (44) Lachlan, K. A., Spence, P. R., Lin, X., & Del Greco, M. (2014) Screaming into the wind: Examining the volume and content of tweets associated with Hurricane Sandy, **Communication Studies**, 65(5), PP.500-518.
- (45) Lin, X., Spence, P. R., Sellnow T L. & Lachlan K. A. (2016), **op.cit.**, PP. 601—605 (p.602).
- (46) Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010), **op.cit.**, PP. 59 —68.
- (47) Chung, S. & Lee, S. (2014), **op.cit.**, P. 6
- (48) Kleinnijenhuis, J., Schultz, F., Utz, S., & Oegema, D. (2013) The mediating role of the news in the BP oil spill crisis 2010: How us news is influenced by public relations and in turn influences public awareness, foreign news,

and the share price, **Communication Research** (10), PP.1–21

- (49) * White, C. M., (2012) **Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies**, (Boca Raton, FL: CRC Press).
- * Valentini, C., Romenti, S., (2011) Blogging about Crises, **Journal of Communication Management**, 15(4), PP. 298-313.
- (50) * Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011) How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source, **Public Relations Review**, 37(4), PP.345–353.
- * Liu, B. F., Jin, Y., Briones, R., & Kuch, B. (2012) Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the blog-mediated crisis communication model with the American Red Cross, **Journal of Public Relations Research** (24), PP. 353–370.
- (51) Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2012) Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model, **Journal of Public Relations Research** (24), PP.266-298.
- (52) Shaw, A., (2011) Market segmentation and the impact of online media, **Journal of Medical Marketing: Device, diagnostic and pharmaceutical marketing**, 11(3), PP.254-262.
- (53) Schroeder, A., Pennington-Gray, L., (2014). The role of social media in international tourist's decision making. **Journal of Travel Research**, 54(5), PP.584–595.

- (54) Spence, P. R., Lachlan, K. A., & Rainear, A. M. (2016) Social media and crisis research: Data collection and directions, **Computers in Human Behavior** (54), PP.667-672.
- (55) * Effing, R., & Spil, T. (2016) The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies, **International Journal of Information Management**, 36(1) , PP. 1-8
- * Pang, A., Hassan, N., & Chong, A. (2014) Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline, **Corporate Communications: An International Journal**, 19(1), PP.96-118.
- (56) * Sung, M., & Hwang, J. (2014) Who drives a crisis? The diffusion of an issue through social networks, **Computers in Human Behavior** (36), PP. 246-257
- * Xia, L. (2013) Effects of companies' responses to consumer criticism in social media, **International Journal of Electronic Commerce**, 17(4), PP.73-100.
- (57) Stewart, M. C. & Wilson B. G. (2016) The dynamic role of social media during Hurricane #Sandy: An introduction of the STREMI model to weather the storm of the crisis lifecycle, **Computers in Human Behavior** (54) , PP. 639-646.(p.640).
- (58) Veil, S., Buehner, T. & Palenchar, M. (2010), **op.cit.**, PP. 110–122.
- (59) Ki E. J. & Nekmat E. (2014)), **op.cit.**, PP. 140-147.
- (60) Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J. & Rothstein, H. (2009) **Introduction to Meta-Analysis**, (UK : John Wiley & Sons, Inc.) P.9.

- (61) Schulze, Ralf. (2004) **Meta-Analysis: A Comparison of Approaches**, (Toronto: Hogrefe & Huber Publishers), P.10.
- (62) **Ibid.**, P.11
- (63) Modéus, G., Paulsson, R. & Olsson, H., (2012), **op.cit.**, P.19
- (64) Soule, A. R. (2010) Fighting the social media wildfire: How crisis communication must adapt to prevent from fanning the flames , **Master Thesis** , University of North Carolina.
- (65) Husain, K., Abdullaha, A. N., Ishak, M., Kamarudin, M. F. Robani, A., Mohin, M. & Syed Hassan, S. (2014) A preliminary study on effects of social media in crisis communication from public relations practitioners' views , **The International Conference on Communication and Media** , Langkawi, MALAYSI.
- (66) Lisa V. Chewing, (2015) Multiple voices and multiple media: Co-constructing BP's crisis response, **Public Relations Review**, 41(1), PP.72-79.
- (67) Veil, S., Buehner, T. & Palenchar, M. (2010), **op.cit.**, PP. 110–122.
- (68) Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). **op.cit.**, PP.20-27.
- (69) Liu , B. F. & Kim, S. (2011) How organizations framed the 2009 H1N1 Pandemic via social and traditional media: Implications for U.S. health communicators , **Public Relations Review** , 37(3), PP.233-244.
- (70) Briones, R. L., Kuch, B., Liu, B. F., & Jin, Y. (2011) Keeping up with the digital age: How the American red cross uses social media to build relationships, **Public Relations Review**, 37(1), PP.37-43

- (71) Utz, S., Schultz, F. & Glocka, S. (2013) Crisis communication online: How medium , crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster, **Public Relations Review**, 39(1), PP. 40-46.
- (72) Wendling, C., J. Radisch, S. Jacobzone, (2013), **op.cit.**, p.5
- (73) Ceron, A. (2015) Internet, news, and political trust: The difference between social media and online media outlets, **Journal of Computer Mediated Communication**, 20(5), PP.487-503
- (74) Wigley, S. & Zhang, W. , (2011) A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning , **Public Relations Journal** , 5(3), PP. 1-16.
- (75) Bruns, A. (2014) **op.cit.**, (pp. 351–355).
- (76) Gruber, D. A., Smerek R. E., Thomas-Hunt M. C. & James E. H., (2015), **op.cit.**, PP.163-172.
- (77) Lachlan, K. A., Spence, P. R., Lin, X. , Najarian, K. & Del Greco, M. (2016) Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content, **Computers in Human Behavior** (54), PP. 647-652.
- (78) أحمد فاروق رضوان , إدارة اتصالات الأزمات من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة " , دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010 , مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات , كلية الاتصال , جامعة الشارقة , ديسمبر 2010 .
- (79) Freberg, K., Palenchar, M. J. & Veil, S. R. (2013) Managing and sharing H1N1 crisis information using social media bookmarking services, **Public Relations Review**, 39(3), PP.178-184.
- (80) Grahama, M. W., Avery, E. J. & Park, S. (2015) The role of social media in local government crisis communications, **Public Relations Review**, 41(3), PP.386-394.

- (81) Brengarth, L. B. & Mujkic, E. (2016) WEB 2.0: How social media applications leverage nonprofit responses during a wildfire crisis, **Computers in Human Behavior** (54), PP.589-596.
- (82) أمنية عبد الرحمن الديب (2016) تقييم فاعلية توظيف تكنولوجيا الاتصال التفاعلي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات العاملة في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة.
- (83) Derani, N. M. & Naidu, P. (2016), **op.cit.**, PP. 650-658.
- (84) Guidry, J., Jin, Y. Orr, C., Messner, M. & Meganck, S. (2017) Ebola on Instagram and Twitter: How health organizations address the health crisis in their social media engagement, **Public Relations Review**, 43(3), PP. 477-486
- (85) Yang, S.-U., Kang, M., & Johnson, P. (2010) Effects of narratives, openness to dialogic communication, and credibility on engagement in crisis communication through organizational blogs, **Communication Research**, 37(4), PP. 473–497.
- op.cit.**, (86) Kerkhof, P., Beugels, D., Utz, S. & Beukeboom, C. (2011
- (87) Ki, E.-J & Nekmat, E (2014), **op.cit.**, PP. 140-147.
- (88) Romenti, S., Murtarelli, G. & Valentini C. (2015) Organizations' conversations in social media: Applying dialogue strategies in times of crises, **Corporate Communications: An International Journal**, 19(1), PP. 10-33.
- (89) DiStaso, M., Vafeiadis, M. & Amaral, C. (2015) Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations, **Public Relations Review**, 41(2), PP.222-231

- (90) Roshan, M., Warren, M. & Carr, R. (2016) Understanding the use of social media by organizations for crisis communication, **Computers in Human Behavior**, 63, PP. 350-361.
- (91) Kim, S., Zhang, X. & Zhang, B. (2016) Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China, **Public Relations Review**, 42(5), PP. 903-912
- (92) Jong, W. & Dücker, M. L. (2016) Self-correcting mechanisms and echo-effects in social media: An analysis of the “gunman in the newsroom” crisis, **Computers in Human Behavior** (59), PP. 334-341
- (93) Stewart, M. C. & Wilson B. G. (2016), **op.cit.**, PP. 639-646.
- (94) أمنية عبد الرحمن الديب (2016) ، مرجع سابق
- (95) Zhu, L., Anagondahalli, D. & Zhang, A. (2017) Social media and culture in crisis communication: McDonald’s and KFC crises management in China, **Public Relations Review**, 43(3), PP. 487-492.
- (96) Hauser, F., Hautz, J., Hutter K. & Füller J. (2017) Firestorms: Modeling conflict diffusion and management strategies in online communities, **The Journal of Strategic Information Systems**, 26(4), PP. 285-321.
- (97) Kong, S. & Chen, H. (2017) Bless or curse: How chinese strategic communication practitioners use social media in crisis communication, **Paper presented at the annual meeting of the AEJMC**, Chicago, IL.
- (98) Smith, B. G. (2010) Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media, **Public Relations Review**, 36(4), PP. 329–335.
- (99) Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2010), **op.cit.**, PP.20-27.

- (100) Muralidharan, S., Dillistone, K., & Shin, J. H. (2011) The gulf coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum, **Public Relations Review**, 37(3), PP.226-232.
- (101) Zhao, D., Wang, F., Wei, J. & Liang, L. (2013) Public reaction to information release for crisis discourse by organization: Integration of online comments, **International Journal of Information Management** (33) , PP. 485– 495.
- (102) Lachlan, K. A., Spence, P. R., Lin, X., Najarian, K. M., & Del Greco, M. (2014) Twitter use during a weather event: Comparing content associated with localized and nonlocalized hashtags, **Communication Studies**, 65(5), PP.519-534.
- (103) Chung, S. & Lee, S. (2014) , **op.cit.**, P.7
- (104) Zheng, B., Liu, H. & Davison, R. M. (2018) Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media, **Public Relations Review**, 44(1), PP.56-64.
- (105) Formentin, M., Bortree, D. & Fraustino, J. (2017) Navigating anger in Happy Valley: Analyzing Penn State's Facebook-based crisis responses to the Sandusky scandal, **Public Relations Review**, 43(4), PP. 671-679.
- (106) Schultz, F., Utz, S. and Glocka, S. (2012) Towards a networked crisis communication theory: Analyzing the effects of social media, media credibility, crisis type, and emotions, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**, Phoenix, AZ.
- (107) Romenti, S., Murtarelli, G. & Valentini C. (2015), **op.cit.**

- (108) Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014), **op.cit.**, PP. 74–94.
- (109) Stewart, M. C. & Wilson B. G. (2016), **op.cit.**, PP. 639-646.
- (110) Cheng, Y., Huang, Y. C. & Chan, C. (2017) Public relations, media coverage, and public opinion in contemporary China: Testing agenda building theory in a social mediated crisis, **Telematics and Informatics**, 34(3), PP.765-773
- (111) Zheng, B., Liu, H. & Davison, R. M. (2018), **op.cit.**, PP. 56-64.
- (112) Soule A. R.(2010) **op.cit.**
- (113) Yang, J., Morris, M. R., Teevan, J., Adamic, L. A., & Ackerman, M. S. (2011) Culture matters: A survey study of social Q&A behavior, **Paper presented at the proceedings of the fifth international AAAI conference on weblogs and social media.**
- (114) Dekay, S., (2012) How large companies react to negative Facebook comments , **Corporate Communications: An International Journal** , 17(3), PP. 289-299.
- (115) Wu, Y. C. & Yeh, M. H. (2012) Dialogue theory of public relations and internet crisis communication: An Exploratory Study, **Communication & Society** (22), PP. 99-134.
- (116) McDonnell, M.-H., & King, B. (2013) Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. **Administrative Science Quarterly**, 58(3), PP.387—419.
- (117) Gesualdi, M. (2014) Global networks, social media and the Iceland Ash Cloud: A crisis communication case, **Paper presented at the annual meeting of the Association for**

Education in Journalism and Mass Communication,
Montreal, Canada.

- (118) Husain, K., Abdullaha, A. N., Ishak, M., Kamarudin, M. F. Robani, A., Mohin, M. & Syed Hassan, S. (2014), **op.cit.**,
- (119) Ott, L. & Theunissen, P. (2015) Reputations at risk: Engagement during social media Crises, **Public Relations Review**, 41(1), PP.97-102.
- (120) Lin, X., Spence, P. R., Sellnow T L. & Lachlan K. A. (2016), **op.cit.**, PP. 601—605.
- (121) Long, Z. (2016) Managing legitimacy crisis for state-owned non-profit organization: A case study of the Red Cross Society of China, **Public Relations Review**, 42(2), PP.372-374.
- (122) Lachlan, K. A., Spence, P. R., Lin, X. , Najarian, K. & Del Greco, M. (2016), **op.cit.**, PP. 647-652.
- (123) Gkritzali, A. (2017) Online destination sentiment recovery during a sustained crisis, **Annals of Tourism Research** (66), PP. 183-185.
- (124) Zheng, B., Liu, H. & Davison, R. M. (2018), **op.cit.**, PP. 56-64.
- (125) Cheng, Y. (2014) The status of online crisis communication research in 1999-2013: A review and critique, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference**, Seattle, Washington.
- (126) Van der Meer, T. G. (2016) Automated content analysis and crisis communication research, **Public Relations Review**, 42(5), PP.952-961.
- (127) Soehner , C., Godfrey, I. & Bigler, G. (2017) Crisis communication in libraries: Opportunity for new roles in

public relations, **The Journal of Academic Librarianship**,43(3), PP. 268-273.

- (128) Jelen-Sanchez, A. (2017) Engagement in public relations discipline: Themes, theoretical perspectives and methodological approaches, **Public Relations Review**, 43(5), PP.934-944.