

## تطور دراسات إدارة اتصالات الأزمة: تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2010 إلى عام 2019

أ.د. شيماء السيد سالم

كلية الإعلام - جامعة عجمان  
الإمارات العربية المتحدة

قسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة حلوان  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

باتت الأزمات أحد التحديات الحتمية التي يمكن تواجه أي منظمة، وأصبح نجاحها في تجاوزها مرتبط بكفاءة وفاعلية استجابتها الاتصالية، التي يمكن أن تساهم في تحويل التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لتأكيد سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها وبالتالي الخروج بمكاسب مادية ومعنوية. فلا شك أن قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للتعامل مع الأزمات التي تواجهها هو مفتاح نجاحها لتجاوز الأزمة وإنقاذ سمعتها ووجودها. وقد تزايدت هذه الأهمية في ظل تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية، وظهور وسائل الإعلام الاجتماعي إلى أدت إلى تغيير بيئة اتصالات الأزمة، فخصائص هذه الوسائل قدمت نمطاً جديداً للاتصال أوقات الأزمات. وفي هذا السياق زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة اتصالات الأزمة على المستوى النظري والتطبيقي ومدى فاعليتها في احتواء الموقف وإنقاذ وتحسين سمعة المنظمة.

تتناول هذه الدراسة بالتحليل نماذج من البحوث العربية والأجنبية في مجال إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، وذلك بهدف رصد التطورات العلمية والنتائج القيمة في هذا المجال، والتعرف على المناهج والأطر النظرية والمعرفية التي تم الاعتماد عليها، في محاولة لتقديم إضافة علمية ورؤية مستقبلية لتطوير البحوث في هذا المجال.

وتنتهي هذه الدراسة من حيث المنهج إلى دراسات تحليل المستوى الثاني *Meta-Analysis*، وهو أسلوب يعتمد على المراجعة المنهجية التحليلية للدراسات والبحوث التي يتم نشرها في مجال معين وعلى مدى فترة زمنية ممتدة ومن مجموعة متنوعة من المصادر. وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عمدية من البحوث العربية والأجنبية التي تناولت إدارة اتصالات الأزمات والكوارث في الفترة ما بين عام 2005 إلى عام 2019، وتضمنت العينة (125) بحثاً.

وقد اقترحت الباحثة رؤية لتطوير البحوث العربية في هذا المجال على مستوى أجندة القضايا البحثية، الأطر النظرية، والمناهج والأدوات البحثية.

**الكلمات المفتاحية:** دراسات اتصالات الأزمة - الاستراتيجيات الاتصالية - تطوير البحوث العربية - تحليل من المستوى الثاني.

### المقدمة

أصبحت الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة، فنحن نعيش الآن في عالم مليء بالأزمات على جميع المستويات سواء على مستوى الدول، المؤسسات، أو الأفراد وفي شتى المجالات. وقد أصبحت مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المؤسسات والمنظمات، فكفاءة وفاعلية الاتصال أوقات الأزمات يمكن أن يساهم في تحويل التهديدات

\* تم استلام البحث في مارس 2020، وقبل للنشر في مايو 2020، وتم نشره في يونيو 2020.

الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لتأكيد سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها وبالتالي الخروج بمكاسب مادية ومعنوية. لذا أصبحت اتصالات الأزمة الشريان الرئيس لجهود إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، وباتت استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات سواء عبر وسائل الإعلام التقليدية أو الجديدة أو الاتصالات الشخصية، تمثل المفتاح الرئيس لإدارة واحتواء الأزمة بنجاح والخروج بأقل الخسائر.

وتهتم هذه الدراسة بمجال اتصالات الأزمة، أي المنظور الاتصالي لمعالجة الأزمات كأحد أهم وظائف وأدوار العلاقات العامة والاتصال المؤسسي. وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى رصد وتحليل بحوث ودراسات اتصالات الأزمة المنشورة باللغة العربية والأجنبية، مع طرح رؤية مستقبلية فيما يتعلق بأجندة الموضوعات البحثية، المداخل النظرية والمنهجية.

وفي هذا السياق تقدم هذه الدراسة عرضاً تحليلياً نقدياً للبحوث العربية والأجنبية التي تناولت اتصالات الأزمة في الفترة ما بين عام 2005 إلى عام 2019. وتقسم الباحثة هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء؛ أولاً: التصميم المنهجي للدراسة من حيث الموضوع والأهداف والتساؤلات والعينة، ثانياً: استعراض محاور البحوث التي تناولت هذا المجال، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محاور فرعية (كما يتضح من الشكل التالي)، وثالثاً: رؤية الباحثة المقترحة لتطوير البحوث في هذا المجال.

### أولاً- منهجية الدراسة:

#### 1- موضوع الدراسة وأهدافها:

تتناول هذه الدراسة بالتحليل نماذج من البحوث العربية والأجنبية في اتصالات الأزمة في الفترة ما بين 2005-2019، وذلك بهدف رصد التطورات العلمية القيمة للبحوث عينة هذه الدراسة، التعرف على المناهج والأطر النظرية والمعرفية التي تم الاعتماد عليها، استعراض أهم النتائج؛ وذلك في محاولة لتقديم إضافة علمية ورؤية مقترحة لتطوير البحوث في هذا المجال على مستوى أجندة القضايا البحثية، الأطر النظرية، والمناهج البحثية.

#### 2- تساؤلات الدراسة:

- ما أهم الموضوعات والقضايا البحثية التي تناولتها بحوث اتصالات الأزمة والتي تم رصدها في الفترة من 2005 إلى 2019؟
- ما أهم وأحدث المداخل والأطر النظرية التي اعتمدت عليها البحوث عينة هذه الدراسة؟
- ما المناهج والأدوات البحثية المستخدمة في البحوث عينة هذه الدراسة؟
- ما أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث عينة هذه الدراسة؟
- ما الرؤية المقترحة لتطوير بحوث اتصالات الأزمة على مستوى أجندة القضايا البحثية، الأطر النظرية، والمناهج البحثية؟

#### 3- منهج وعينة الدراسة:

جدول رقم (1)  
توزيع عينة بحوث اتصالات الأزمة  
العربية والأجنبية

الفترة الزمنية للتحليل	نوع البحوث	
	عينة عربية	عينة أجنبية
2005- 2019	125	101
بحوث	24	

تنتمي هذه الدراسة من حيث المنهج إلى دراسات تحليل المستوى الثاني Meta-Analysis، وهو أسلوب يعتمد على المراجعة المنهجية التحليلية للدراسات والبحوث التي يتم نشرها في مجال معين وعلى مدى فترة زمنية ممتدة ومن مجموعة متنوعة من المصادر. وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عمدية من البحوث التي تناولت اتصالات الأزمة باللغتين العربية والأجنبية في الفترة ما بين عام 2005 إلى عام 2019، وتضمنت العينة (125) بحثاً، وذلك من خلال عرض وتحليل بعض الدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة، وقواعد البيانات العالمية، موزعين كما بالجدول رقم (1).

### ثانياً - عرض تحليلي نقدي للبحوث التي تناولت إدارة اتصالات الأزمة:

يستهدف هذا المحور تقديم رؤية نقدية لبعض بحوث اتصالات الأزمة التي نشرت باللغتين العربية والإنجليزية في فترة الدراسة (2005-2019) من حيث: أجندة الموضوعات البحثية، الأطر النظرية المستخدمة، المناهج والأدوات المنهجية.



شكل رقم (1) محاور عينة بحوث اتصالات الأزمة وفقاً للموضوع

#### 1- البحوث العربية:

ركزت الباحثة بشكل أساسي على البحوث التي تناولت اتصالات الأزمة من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي: استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات، استخدام وسائل الاتصال الحديثة أوقات الأزمات، واستخدام الإعلام والعلاقات العامة أوقات الأزمات، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### المحور الأول - دراسات تناولت استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات:

- دراسة (سالم، 2011) حول الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات.
- دراسة (عياد، 2012) وتناولت معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني.
- دراسة (بن عربي، 2014) عن استراتيجيات استعادة سمعة المؤسسات في اتصال الأزمات.
- دراسة (طنطاوي، 2016) حول الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية.
- دراسة (سالم، والخطاط، 2019) حول استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي: دراسة حالة على شركتي «أبل- سامسونج».

#### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- اتصالات الأزمة هي قوام الحياة والشريان الرئيس لجهود إدارة الأزمة بشكل عام، وتلعب دوراً حيوياً في مختلف مراحل إدارة الأزمة. كما إن استراتيجيات اتصالات الأزمة تمثل الاستجابات الفعلية التي تستخدمها المنظمات لمعالجة الأزمة وتشمل الاتصالات الشفهية واللفظية على حدٍ سواء.
- سمعة المنظمة هي الميزة التنافسية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي من أهم وأكثر مواردها

- قيمة والتي ينبغي حمايتها من أي تهديدات تشكلها الأزمات. لذا فهناك تحد كبير يواجه جميع المنظمات عند اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة والفعالة للاستجابة لمختلف أنواع الأزمات.
- تحديد أصحاب المصالح الرئيسية مع الشركة، وإقامة وتدعيم العلاقات الإيجابية معهم في فترات ما قبل الأزمة يخلق نظاماً اتصالياً فعال يسمح بالحوار بين الشركة وجماهيرها المختلفة، كما يظهر استعداد الشركة لمشاركتهم في كافة المعلومات التي تتوصل إليها.
  - تُعد استراتيجياتي المعلومات والحوار من أهم الاستراتيجيات الاتصالية الاستباقية في مرحلة ما قبل الأزمة، فهما بمثابة خط دفاع عن سمعة المنظمة وقت الأزمة، فمن الصعب بناء علاقات قوية مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر أولاً في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم قبل الأزمة.
  - تقبل المنظمة لمسئوليتها أثناء الأزمة، مع اتخاذ إجراءات تصحيحية تُطمئن بها أصحاب المصالح، وأخرى وقائية لمنع وقوع أزمة أخرى لنفس الأسباب، سيمكنها من احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة سريعاً واستعادة صورتها الذهنية الإيجابية.
  - يجب الحد من حالة عدم اليقين عند الجمهور في بداية الأزمة وطمأنته ولكن ليس بشكل مبالغ فيه، للسيطرة على حالة التخبط والاضطراب العاطفي لديهم. فيجب أن تتجنب المنظمة التكهن أو الإدلاء ببيانات غير مؤكدة، بل تلنزم بما يتاح لديها من معلومات، مع التأكيد على توفير مزيد من المعلومات عن أي تغيير أو تطور في الموقف.
  - يجب أن تهتم المنظمات في مرحلة ما بعد الأزمة بقياس مدى فاعلية الرسائل الاتصالية التي وجهت للجمهور وتقييم الاستراتيجيات التي تم استخدامها، من خلال رصد تأثيرها على ردود أفعال أصحاب المصالح، الرأي العام، ووسائل الإعلام، وقدرتها على احتواء الأزمة وحماية سمعة المنظمة.
  - يؤثر السياق الثقافي على استراتيجيات الاستجابة للأزمات، فاستراتيجيات الاعتذار وطلب الصفح والدعم والمساندة أكثر استخداماً في الولايات المتحدة الأمريكية عن الدول الاسكندنافية على سبيل المثال، حيث ينتظر الجمهور الأمريكي الاعتذار والتأسف والتذلل أمامه والوعد بعدم تكرار الخطأ، بغض النظر عن المسئول سواء أكانت الحكومة أو منظمة أو شخصية سياسية. بينما يميل الجمهور في الدول الاسكندنافية إلى التركيز على المعلومات والإجراءات الفعلية لتجاوز الأزمة.

#### المحور الثاني - دراسات تناولت استخدام وسائل الاتصال الحديثة أوقات الأزمات:

- دراسة (رضوان، 2012) عن استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة.
- دراسة (عبد المجيد، 2012) عن دور الإعلام الجديد في إدارة الأزمات الأمنية.
- دراسة (الدسوقي، 2014) حول الإعلام الإلكتروني بين صناعة الأزمات ومواجهتها.
- دراسة (سليمان، 2014) حول دور صفحات الجيش والشرطة على الفيس بوك في إدارة أزمة ما بعد 30 يونيو 2013.
- دراسة (عبد اللاه، 2014) عن العوامل المؤثرة على نمو الشائعات على شبكات التواصل الاجتماعي وقت الأزمات في مصر.
- دراسة (سالم، 2016) التي تناولت دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث.
- دراسة (الغزوي، وعرابي 2017)، حول تقييم دور وسائل الإعلام التقليدية والحديثة في إدارة الكوارث الطبيعية.
- دراسة (عبد الله، 2017) عن تأثير الاتصالات السلبية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء أزمة المنتج على سلوك الجمهور المصري نحوه.
- دراسة (بن عربي، 2017) عن تطور إدارة اتصال الأزمات في زمن الويب 2: ثوابت ومتغيرات.
- دراسة (عبد الله، 2018) حول تقييم فاعلية استراتيجيات اتصالات الأزمة عبر الفيسبوك.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تناولت هذا المحور:

- تخلق الأزمات حاجة للمعرفة والمعلومات، وتوفير هذه المعلومات قد يخفف من حالة عدم اليقين عند الجمهور ويقلل من فرص انتشار الشائعات، ويزيد من مصداقية المنظمة وفرص نجاحها في تجاوز الأزمة في حال وقوعها.
- الاستجابة الفورية للأزمة وتلبية حاجة الجمهور للمعرفة، فالساعات الأولى من عمر الأزمة تكون حاسمة وتساهم في تدعيم سمعة المنظمة. فلا يجب ترك الجمهور في فراغ اتصالي ومعلوماتي يجعله يلجأ إلى مصادر أخرى، قد تقدم له معلومات مغلوبة تزيد من حدة الأزمة. لذا لا بد من إدارة حوار مع الجمهور يتم من خلاله تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة، وتحديثها أول بأول، وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بكيفية مواجهة الخطر وتخفيف حدته أو التغلب عليه.
- تساهم وسائل الإعلام الاجتماعي في جمع معلومات حول ردود الفعل الأولية للأزمة، مما يساعد فريق اتصالات الأزمة على تقييم مدى خطورة الموقف والاستعداد لمواجهته. وفي حالة الكوارث الطبيعية أو المخاطر الصحية والبيئية تلعب هذه الوسائل دوراً هاماً في تنسيق الجهود بين الجهات المعنية بعضها البعض، وبينها وبين الجمهور سواء من المتضررين أو المتطوعين، كما تُستخدم كوسيلة لجمع وتنظيم استخدام الموارد كال تبرعات والمعونات.
- أصبحت وسائل الإعلام الاجتماعي كأدوات لنقل المعلومات والتواصل مع الجمهور أوقات الأزمات والطوارئ سلاح ذو حدين؛ حيث إن هذه المنصات الرقمية لا تتيح فقط للأفراد الحصول على المعلومات وقت الأزمة، ولكن تتيح لهم أيضاً فرص خلق المحتوى ومشاركته مع الآخرين بأشكال وتقنيات متعددة، وهو ما يشكل تحدياً أمام القائمين على إدارة اتصالات الأزمة.
- هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك الجماهير المتعرضة لوسائل التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات، كما تحدد مدى تأثرهم بمحتوى هذه المواقع، وهذه العوامل هي: الثقة، الولاء للوسيلة، والإعلام الشفهي (Word-of-Mouth)، حيث إن المعلومات التي يتشاركها الأصدقاء على مواقع التواصل الاجتماعي تبدو أكثر مصداقية وثقة بالنسبة لهم.
- تختلف درجة أهمية استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ودرجة اعتماد الجمهور وأصحاب المصالح علمياً كمصادر للمعلومات باختلاف طبيعة التهديد وحجمه ونوعه، حيث إن درجة اعتماد الجمهور على هذه الوسائل يكون أكثر كثافة في حالة المخاطر الصحية والبيئية والكوارث الطبيعية عنه في حالة الأزمات المؤسسية للشركات ومنظمات الأعمال.
- يجب أن توظف الشركات موقعها الإلكتروني لنشر جهودها وأنشطتها الاتصالية المختلفة وقت الأزمة، لاستعادة صورتها الجيدة مرة أخرى لدى العملاء. كما تستفيد من الإمكانيات التفاعلية للإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي لزيادة التواصل مع أصحاب المصالح.
- في حالات الأزمات الناجمة عن مخاطر صحية وبيئية أو كوارث طبيعية، يجب توظيف وسائل الإعلام الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة لتثقيف الجمهور وتوعيته من خلال نشر المعلومات والإجراءات الوقائية (Self-efficacy) التي تساعد على تجنب المخاطر أو الحد من تأثير تداعياتها السلبية. مع ضرورة التكامل والتنسيق بين الرسائل الاتصالية والمحتوى المقدم للجمهور عبر كافة الصفحات الرسمية للمنظمة في وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاته المختلفة.
- من أكثر الشائعات انتشاراً عبر وسائل الإعلام الاجتماعي تلك المتعلقة بأزمات سياسية، أمنية، ثم الشائعات الاقتصادية، وأخيراً المتعلقة بالأمور الشخصية للمشاهير. ومن أكثر العوامل التي أدت لانتشار الشائعات أوقات الأزمات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي؛ سرعة وسهولة التعامل مع تلك الوسائل وإمكاناتها التفاعلية الكبيرة، عدم وجود معلومات واضحة وموثوق فيها تقدمها وسائل الإعلام التقليدية.
- تمثل السرعة في التعبئة واحدة من أكبر خصائص الأزمات على الشبكات الاجتماعية، ولكن القدرة على التعبئة الإلكترونية يقابلها خطر النسيان، كون أن مستخدمي الإنترنت لديهم أيضاً القدرة على المرور من موضوع لآخر، فالمشاركة في قضية ما قد تتغير بسرعة أو تتم بسطحية جداً، لأنه من السهل التضامن مع قضية ما بالإعجاب بالمنشورات أو التعليق عليها على صفحة الفيسبوك، دون القيام بأنشطة فعلية أو عملية تعكس هذا التضامن.

**المحور الثالث - دراسات تناولت دور الإعلام والعلاقات العامة في إدارة الأزمات:**

- دراسة (عبد المجيد، 2010) التحديات التي تواجه إعلام الأزمات والكوارث وتأثيرها في الأعراف المهنية.
- دراسة (لكريبي، 2014) حول دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية.
- دراسة (وصفي، 2014) دور الإعلام في تحقيق التواصل والشراكة بين الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في مجال إدارة الأزمات والكوارث.
- دراسة (أبو بكر، 2014) حول الاتصال الأمني ودوره في إدارة الأزمات.
- دراسة (البيومي، 2014) دور الإعلام في الأزمات.
- دراسة (شاهين، 2014) أخلاقيات إعلام الأزمات بين النظرية والتطبيق.
- دراسة (فوزي، 2015) عن تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية.
- دراسة (البدوي، 2018) التي تناولت وسائل الاتصال وإدارة الأزمات في الولايات المتحدة الأمريكية.
- دراسة (مخلف، 2018) حول دور العلاقات العامة في إدارة المخاطر.

**أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:**

- تؤثر الأزمات سلباً على مستوى أداء المنظمات وأرباحها وعلاقاتها بجمهورها، كما تؤثر أيضاً على صورة إدارة المنظمة باعتبارها غير قادرة على إدارة مثل هذه الأزمات وحل مشكلاتها الداخلية، وهو ما قد ينعكس على سمعة هذه المنظمة على المدى الطويل.
- ينبغي إنشاء منظومة متطورة للإنذار المبكر خاصة الأزمات، ترتبط بمؤسسات وأجهزة وطنية وإقليمية ودولية تسمح بتنسيق التدخلات، وتحقيق نوع من التكامل فيما بينها من جهة، وبينها وبين المؤسسات والمنشآت القائمة المحتمل تعرضها للخطر من جهة ثانية.
- تأهيل مديري الأزمات وتدريبهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم، من خلال إنشاء مراكز ومعاهد متخصصة في هذا الشأن، وتوفير منظومة متطورة للاتصال تسمح بوصول المعلومات الدقيقة لصانعي القرار في هذا المجال.
- أهمية تدريب العنصر البشري بشكل مستمر فيما يتعلق باستخدام المعلومات وتوظيفها واستثمار تقنيات الاتصال في هذا الشأن ومواكبة مستجداتها، علاوة على اعتماد قدر كبير من التنسيق والتكامل والسرعة والدقة في تبادل المعلومات، وتحليل هذه المعلومات والسعي إلى استثمارها بصورة تسمح بتوفير الوقت والجهد والإمكانات وتلافي الخسائر.
- الجانب المعلوماتي في تناول الأزمات والكوارث لا يكون وحده كافياً لتشكيل رأي عام واعي ومستنير حول الأزمة الواقعة، وسبل التعامل معها ومواجهتها، خاصة وأن حدوث الأزمات لا يأتي عادة مفاجئاً، وإنما تسبقه تراكمات. وهنا تبرز أهمية مراعاة تحقيق الشمول والتكامل في التغطية الإعلامية للأزمات والكوارث، وهو ما يرتبط بدوره بعدد من المحددات أهمها؛ تقديم خلفية الحدث الذي تتناوله المعالجة الصحفية من خلال الظروف والتفاصيل والعوامل والأحداث الأخرى المرتبطة به، على نحو يساعد على تفسيره وشرحه وتوضيحه للجمهور.
- تنطلق التغطية الإعلامية للأزمات والكوارث لدى كثير من الإعلاميين من منظور ملاحقة حدث الساعة الذي يفرض نفسه على الرأي العام ويثير اهتمام الجماهير، لكن لا تحركها دوافع المسؤولية الاجتماعية والوعي بأبعادها. وهو ما يظهر في انحسار معالجتهم للأزمة أو الكارثة على مرحلة وقوع الأزمة، وتركيزها حتى في تلك الأثناء على فلسفة اللحظة والحدث وملاحقة تطورات الأزمة دون مراعاة لأهمية الشمول والتكامل في المعالجة الصحفية، وتوقفها بعد ذلك عن المتابعة والخروج بالدروس المستفادة.
- وحول أخلاقيات الإعلام أوقات الأزمات، نجد للأسف أن كثير من وسائل الإعلام ابتعدت عن المهنية والمسئولية الاجتماعية، فقامت بدور سلب في معالجة الأزمات؛ حيث افتقدت إلى الموضوعية والدقة في طرح المعلومات، واتجهت لاستخدام الأسلوب الدعائي والخطاب التحريضي، فباتت أداة لزيادة حالة التوتر والارتباك. وهو الأمر الذي يستدعي وجود ميثاق شرف إعلامي يراعي المرجعية الأخلاقية والمهنية للتعامل الإعلامي أوقات الأزمات.

**المحور الأول - بحوث تناولت المداخل النظرية لدراسة اتصالات الأزمة:**

- دراسة (Reynolds, & Seeger, 2005) التي تناولت النموذج المتكامل لاتصالات الأزمات، المخاطر والطوارئ.
- دراسة (Coombs, 2007a) حول استخدام نظرية الإسناد في بحوث اتصالات الأزمة.
- دراسة (Coombs, 2007b) تناولت حماية سمعة المنظمات أوقات الأزمات في إطار نظرية اتصالات الأزمة الموقفية.
- دراسة (McHale et al, 2007) حول استخدام نموذج الهيمنة في بحوث اتصالات الأزمة.
- دراسة (Claeys et al, 2010) التي تناولت استراتيجيات نظرية استعادة الصورة الذهنية أوقات الأزمات.
- دراسة (Muralidharan et al, 2011) حول استخدام نظرية استعادة الصورة الذهنية في سياق استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات.
- دراسة (Lyu, 2012) التي تناولت نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام أوقات الأزمات.
- دراسة (Pang, 2012) حول استخدام نموذج الإدارة الاستباقية للصورة الذهنية وقت الأزمة.
- دراسة (Ledford & Anderson, 2013) التي تناولت تطبيق نموذج CAUSE وتحديات الاتصال أوقات الأزمات.
- دراسة (Ki & Nekma, 2014) وتناولت نظرية اتصالات الأزمة الموقفية في سياق التفاعلية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- دراسة (Liu et al, 2015) تناولت استخدام نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- دراسة (Yum & Jeong, 2015) حول استجابة الجمهور لاتصالات الأزمة من منظور نماذج الإسناد.
- دراسة (Stewart & Wilson, 2016) التي تناولت نموذج مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- دراسة (Claeys & Opgenhaffen, 2016) حول عدم اعتماد ممارسي العلاقات العامة على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية في الممارسة الفعلية.

**أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:**

- توفر نظرية الإسناد المنطقي للعلاقة بين العديد من المتغيرات التي يتم استخدامها في نظرية اتصالات الأزمة الموقفية. فهي توفر إطاراً نظرياً مفيداً لتصورات ومخططات إدارة الأزمة وتساهم في تفسير العلاقة بين استراتيجيات الاستجابة للأزمات ونوع هذه الأزمات.
- تتناسب مبادئ نظرية الإسناد مع ديناميكية الأزمات وأعمال المنظمات، حيث إن أصحاب المصلحة والجهات المعنية والجمهور سوف يبحثون عن أسباب لإسناد مسئولية الأزمة إلى المنظمة وسيقومون هذه المسئولية وفقاً لأسباب هذا الإسناد. والإسناد إذا كان بسبب عوامل داخلية كان يمكن السيطرة والتحكم فيها من قبل المنظمة، فإنه يخلق الانطباع بأن المنظمة هي المسئولة عن الأزمة، والعكس صحيح عندما تكون الأسباب خارجية وغير مستقرة ولا يمكن السيطرة عليه.
- تتوقف درجة استجابة مديرو الأزمات والطوارئ للأزمة أو الكارثة على مراحل تطورها بمرور الوقت، وعلى الرغم من صعوبة توقع تطور الأزمات إلا في حالات نادرة حيث إنها تتسم بالديناميكية، إلا أن هذه المراحل توفر خطوطاً عريضة لكيفية تطور الأحداث، وأنواع الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لكل مرحلة. وليست بالضرورة أن تمر كل الأزمات بجميع المراحل وتنتقل من مرحلة لأخرى بنفس الأسلوب والتسلسل.
- وفرت نظرية أصحاب المصالح سياقاً عملياً يمكن من خلاله تحليل الأزمة، فالعلاقات المستمرة والتميزة مع أصحاب المصالح تساعد مديري الأزمات على تبني استجابات فعالة ومناسبة للأزمة. وبذلك فإن مدخل الإدارة بالعلاقات يضيف عمقاً لتحليل أسباب الأزمة. كما إن تاريخ العلاقة بين المنظمة وجماعيتها وأصحاب المصالح معها يقدم سياقاً قيماً لتفسير الأزمات الراهنة. وبالتالي فمن الملائم الحديث عن العلاقة بين المنظمة وجماعيتها وأصحاب المصالح معها من منظور الإدارة بالعلاقات وتطبيقها على إدارة واتصالات الأزمة.

- أوضحت نظرية اتصالات الأزمة الموقفية العلاقة بين موقف المنظمة من الأزمة واستجابتها الاتصالية، فالاعتقاد الأساسي لهذه النظرية هو أن فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية تعتمد على خصائص موقف الأزمة، فمن خلال فهم الأزمة يمكن لمديري الأزمات اختيار الاستجابة الأكثر ملاءمة. فهذه النظرية تُعد محاولة لفهم وتوضيح وتقديم الإجراءات واستراتيجيات الاستجابة المناسبة لإدارة الأزمة اتصالياً. وتهدف استراتيجيات الاستجابة للأزمة إلى تصميم رسائل اتصالية لإصلاح صورة المنظمة وتقليل التأثير السلبي الناجم عن الأزمة والذي بدوره يؤثر بالسلب على النية الشرائية للجمهور ومعاملات أصحاب المصالح مع المنظمة. وتم تحديث وإضافة تطبيقات جديدة في إطار هذه النظرية، حيث حددت ثلاث مراحل لاستجابة المنظمات للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي وهي: تقديم المعلومات، تعديل وتحديث المعلومات، وتحسين سمعة المنظمة.
- أشار النموذج المتوازن لاتصالات الأزمة أن أفضل وسيلة لتجنب التغطية الإعلامية السلبية أوقات الأزمات هي الاندماج والقيام بأنشطة ذات سمعة إيجابية أو مسئولية اجتماعية.
- أكدت نظرية استعادة الصورة الذهنية على أن حماية صورة وسمعة المنظمة أو استعادتها من الأهداف الاستراتيجية للاتصال خاصة أوقات الأزمات، فالصورة الذهنية الطيبة والإيجابية لأي منظمة هي درعها الواق وقت الأزمة. فالمنظمات ذات الصورة الإيجابية والسمعة القوية والمتماسكة والتي تتحمل مسئوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، فمن الصعب بناء علاقات قوية مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر أولاً في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم.
- تناولت نماذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي زوايا وجوانب مختلفة، مثل نموذج Stewart & Wilson الذي شرح مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر هذه الوسائل والإجراءات المرتبطة بها، وتتكون من ست مراحل هي: الرصد والاستماع، استهداف الجمهور المناسب، الاستجابة والحوار، المراقبة والتقييم، التفاعل مع الجمهور، وإجراء التعديلات الضرورية في خطة الاتصال. وكذلك نموذج 4R'S لدمج استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في خطة اتصالات الأزمة ويشمل أربعة مراحل هي: مرحلة التخفيض، مرحلة الاستعداد، مرحلة الاستجابة، ومرحلة التعافي. أما نموذج Liu, Austin & Jin فقد قدم إطاراً لإدارة اتصالات الأزمة في بيئة الإعلام المتغيرة، وتم تقسيم النموذج إلى جزأين هما: مصدر وشكل المعلومة أوقات الأزمة وكيف تؤثر على استجابة المنظمة، واستراتيجيات الاستجابة للأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- تفترض نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام أوقات الأزمات، أن الجمهور يعتمد على هذه الوسائل لمعرفة المعلومات وتوضيح المواقف العصبية والتهديدات والمخاطر التي تهدد أمنه وسلامته، خاصة إذا زادت التهديدات والمخاطر واتسم موقف الأزمة بالغموض، وذلك بهدف فهم الموقف المحيط بهم. كما تفترض أنه في وقت الأزمات تكون أهداف الاعتماد على وسائل الإعلام هي الفهم والتوجيه أكثر من التسلية والترفيه، حيث يرغب الجمهور المستهدف في معرفة ماذا حدث ولماذا. ويزداد الاحتياج إلى الفهم والتوجيه في حالة التهديدات القوية والمواقف والأزمات المتسمة بالغموض.

#### المحور الثاني: بحوث تناولت استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للأزمات المؤسسية:

- دراسة (Hale, Dulek & Hale, 2005) حول تحديات الاستجابة الاتصالية للأزمات.
- دراسة (Huang, 2006) تناولت استراتيجيات الاتصال والتغطية الإعلامية أوقات الأزمات.
- دراسة (Laufer, & Coombs, 2006) حول كيفية استجابة الشركات للأزمات الناجمة عن تلف المنتجات.
- دراسة (Dardis & Haigh, 2009) حول استخدام استراتيجيات استعادة الصورة الذهنية في مواقف الأزمات.
- دراسة (Yan, 2010) كيف تؤثر تقييمات الجمهور للأزمة على استجابته وقبوله لاستراتيجيات اتصالات الأزمة.
- دراسة (Dutta & Pullig, 2011) حول فاعلية استجابة المنظمة لأزمات العلامة التجارية.
- دراسة (Yan, Pang & Cameron, 2012) حول استخدام استراتيجيات اتصالات الأزمة التي تخاطب المشاعر والعاطفة وفعاليتها في التأثير على الجمهور.



- دراسة (Damir Jugo, 2013) التي تناولت استراتيجيات اتصالات الأزمة المستخدمة في إدارة حوكمة المنظمات.
- دراسة (Romenti et al., 2014) حول استخدام المنظمات لاستراتيجية الحوار أوقات الأزمات.
- دراسة (Falkheimer, 2014) التي تناولت استراتيجيات الاستجابة للاتصال للأزمات الناجمة عن الحوادث الإرهابية.
- دراسة (DiStaso, 2015) عن تأثير استخدام استراتيجيات الاعتذار، التعاطف، والمعلومات على فاعلية الاستجابة الاتصالية أوقات الأزمات.
- دراسة (Mirza et al., 2015) حول استراتيجيات اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- دراسة (Grappi & Romani, 2015) وتناولت استراتيجيات اتصالات ما بعد الأزمة، والآلية النفسية التي تحكم ردود أفعال الجمهور.
- دراسة (Liang & Mengqi, 2016) حول استخدام استراتيجيات الاستجابة وإسناد المسؤولية وتأثيرها على سمعة المنظمة في سياق نظرية اتصالات الأزمة الموقفية.
- دراسة (Ngai & Jin, 2016) عن فاعلية استراتيجيات اتصالات الأزمة وعلاقتها بقبول واستجابة الجمهور الصيني لها.
- دراسة (Hegner et al., 2016) حول استراتيجيات الاستجابة للأزمة ونوع الأزمة على ثقة المستهلك ونيته الشرائية.
- دراسة (Sweetser & Kelleher, 2016) حول فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية القائمة على الحوار في تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها أوقات الأزمات.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- هناك عوامل عديدة تؤثر على اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة، وتعامل المنظمات مع المعلومات واستجابتها قبل وأثناء وبعد الأزمة، أهمها: أصل الأزمة (سببها)، نوع الأزمة (داخلية/خارجية- متعمدة/غير مقصودة)، بنية الأزمة ودرجة تعقيدها وشدتها، شكل الرسالة (الوسيلة التي انتقلت من خلالها المعلومة)، وحجم مسؤولية المنظمة عنها، بالإضافة لعوامل أخرى منها صورتها الذهنية وسمعتها قبل الأزمة.
- أن استراتيجية الاعتراف جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها الإيجابي على ردود أفعال أصحاب المصالح بصرف النظر عن سبب الأزمة؛ فهي تخفف من حدة الشعور بالغضب وتزيد من درجة التعاطف مع المنظمة على الرغم من اعترافها بمسئوليتها كما إنها تقلل من سلبية ما يقال عنها Negative Word of Mouth.
- تأتي استراتيجية المعلومات في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر تأثيراً على سمعة المنظمة والحكم على استجابتها وقت الأزمة، حيث تساهم في طمأنة الجمهور ومنع نشر الشائعات التي تضر بسمعتها.
- تمثل استراتيجية الحوار مفتاح تجاوز الأزمة وانحسارها، من خلال إدراك أهمية منصات الإعلام الاجتماعي كوسائل أساسية للتفاعل والتواصل بين المنظمة/الجهة المعنية وأصحاب المصالح. وذلك عبر موافاة الجماهير بكافة تطورات الموقف واطلاعهم على الحقائق والمعلومات، وكذلك الرد على كافة تساؤلاتهم واستفساراتهم.
- تُعد استراتيجية الإدارة بالعلاقات من أنجح استراتيجيات إدارة اتصالات الأزمة، فقد حولت نظرية الإدارة بالعلاقات بؤرة تركيز العلاقات العامة من الإعلام والاتصال إلى بناء العلاقات والتواصل. وبالتالي فإن العلاقات المستمرة مع أصحاب المصالح توفر سياقاً عملياً يمكن من خلاله تحليل الأزمة، وتطوير استجابات فعالة ومناسبة لإدارتها. وبذلك فإن مدخل الإدارة بالعلاقات وتاريخ العلاقة بين المنظمة وجماهيرها وأصحاب المصالح معها يضيف عمقاً لتحليل أسباب الأزمة واستراتيجيات الاستجابة لها.
- استراتيجيات الإنكار والتبرير والتهوين والتي تستخدمها المنظمات بهدف تقليل حجم مسئوليتها عن الأزمة، تخلق ردود فعل سلبية لدى أصحاب المصالح وتعمق مشاعر الغضب والاستياء لديهم. لذا لا يجب استخدام هذه الاستراتيجيات إلا عندما تستطيع المنظمة تقديم أدلة على عدم صلتها بالأزمة.
- يجب استخدام استراتيجية الاعتذار في الأزمات التي تكون مسؤولية المنظمة عنها واضحة، على أن تقترن

- باستراتيجية التصحيح والمعالجة وإزالة الخطر المحتمل للمنتج من السوق.
- يفضل استخدام استراتيجية الإنكار في حالة تعرض المنظمة لإطلاق شائعات ضدها من طرف خارجي، وذلك من خلال تكتيك التوضيح والتهديد للطرف المتسبب في الأزمة.
- يجب استخدام استراتيجية إعادة البناء مع الأزمات الناتجة عن حوادث، خاصة إذا كانت مقترنة بتاريخ سابق لأزمات مماثلة داخل المنظمة.
- يمكن استخدام استراتيجية التبرير عندما تستطيع المنظمة تقديم أدلة على وجود عوامل خارجية أو ممارسات غير أخلاقية أدت إلى توريثها في الأزمة.
- يؤدي استخدام استراتيجية التصحيح والتعلم من الخطأ دور كبير في استعادة المنظمة لثقة جماهيرها ومصداقيتها لديهم وبالتالي سرعة تجاوزها للأزمة.
- يجب تجنب استخدام استراتيجية إلقاء اللوم على الآخرين، إلا بعد وضوح الموقف بالكامل، والتأكد من وجود أدلة على تورط طرف آخر في الأزمة. وفي هذه الحالة يمكن استخدام استراتيجية الهجوم خير وسيلة للدفاع، أو استراتيجية التهديد لهذا الطرف سواء باللجوء إلى اتخاذ الإجراءات القانونية ضده أو بفضحه أمام الرأي العام.

### المحور الثالث - بحوث تناولت إدارة اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي:

- دراسة (White et al., 2009) حول استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة الطوارئ.
- دراسة (Tinker et al., 2009) الاستراتيجيات الفعالة لإدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- دراسة (Acar & Muraki, 2011) التي استخلصت الدروس المستفادة من استخدام تويتر في اتصالات كارثة تسونامي اليابان.
- دراسة (Freberg, 2011) حول الامتثال لرسائل اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- دراسة (Murthy, 2011) التي تناولت استخدام الإعلام الجديد وإدارة اتصالات الكوارث الطبيعية أثناء كارثة تسونامي بالمحيط الهندي.
- دراسة (Alton & Banerjee, 2013) حول إدارة معرفة الجمهور عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أثناء الأزمات.
- دراسة (Wolf & Mejri, 2013) حول فشل استراتيجيات إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي - دراسة حالة على شركة بريتش بترول يوم.
- دراسة (Jin, Liu & Austin, 2014) عن دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة بفاعلية.
- دراسة (Houston et al., 2014) التي تناولت الإطار الوظيفي لاستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي للتخطيط والاستجابة للكوارث.
- دراسة (Romenti et al., 2014) فاعلية تطبيق المنظمات لاستراتيجية الحوار عبر شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات.
- دراسة (Husain et al., 2014) حول فاعلية استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة من منظور ممارسي العلاقات العامة.
- دراسة (Cha, Suh & Kim, 2015) التي تناولت تأثير استراتيجيات الاستجابة على مدى قبول الجمهور لرسائل اتصالات الأزمة.
- دراسة (Coyle, 2015) حول فاعلية استخدام تكنولوجيا الهواتف الذكية أوقات الطوارئ والكوارث.
- دراسة (DiStasoa et al., 2015) التي درست إدارة الأزمات الصحية عبر الفيسبوك، وكيف تؤثر استراتيجيات الاعتذار، التعاطف، والمعلومات على استجابة الجمهور.
- دراسة (Grahama et al., 2015) عن دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات الداخلية للحكومات.
- دراسة (Mazzei & Ravazzani, 2015) التي تناولت توظيف وسائل الإعلام الاجتماعي في الاتصال بالجمهور الداخلي وقت الأزمة.

- دراسة (Stewart & Wilson, 2016) حول ديناميكية دور وسائل الإعلام الاجتماعي أثناء إعصار ساندي.
- دراسة (Brengarth & Mujkic, 2016) عن فاعلية استخدام تطبيقات وسائل الإعلام الاجتماعي في الاستجابة لأزمات المنظمات غير الربحية.
- دراسة (Canny, 2016) عن الاستجابة الاتصالية لأزمة تحطم طائرة شركة لوفتهانزا الألمانية عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- دراسة (Maresh-Fuehrer & Smith, 2016) حول استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي لاستراتيجيات الوقاية، الاستجابة، وتقييم الأزمة.
- دراسة (Romano et al., 2016) التي تناولت فاعلية استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في تحسين استجابة الجمهور أثناء الكوارث والطوارئ.
- دراسة (Avery, 2017) عن الدور الرقابي لوسائل الإعلام الاجتماعي أثناء أزمة فيروس زيكا.
- دراسة (Zhu et al., 2017) التي تناولت دور وسائل الإعلام الاجتماعي والثقافة في إدارة اتصالات أزمة كنتاكي وماكدونالدز في الصين.
- دراسة (Mason et al., 2019) حول الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة عبر الوسائط الرقمية أثناء كارثة إعصار بحر الكاريبي.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- غيرت وائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاتها من شكل إدارة اتصالات الأزمة، فلم تعد المنظمة هي من تملك زمام الأمور في التعامل مع الأزمة. فقد أصبح لأصحاب المصالح والجمهور بشكل عام صوت مسموع، وبنوا مصدراً للمعلومات وليس فقط متلقين، فقد أتاحت لهم هذه الوسائل فرصاً لخلق المحتوى ونشره والتفاعل مع الآخرين بشأنه. وبالتالي فإن تأثيرهم واستجابتهم للأزمة ينعكس على استجابة المنظمة والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها، لذا لم يعد للمنظمات أي اختيار في دمج وسائل الإعلام الاجتماعي ضمن خطتها لإدارة اتصالات الأزمة.
- أصبحت وسائل الإعلام الاجتماعي مصدرًا أساسيًا لمعلومات الجمهور وأصحاب المصالح أوقات الأزمات والكوارث، وكذلك وسيلة لمشاركة الآخرين مشاعرهم، بل ومساعدتهم وإغاثتهم. فهي توفر لهم معلومات آنية حول مستجدات الأحداث، مشاركة المعلومات والانطباعات والمشاعر مع المجموعات ذات الاهتمامات والآراء المتشابهة، والتواصل مع المسؤولين أو الجهة المعنية بإدارة الأزمة.
- أصبحت قنوات الاتصال الرقمية مثل المواقع الإلكترونية والمدونات والوسائط الاجتماعية من الأدوات الاتصالية الرئيسة التي يتم الاعتماد عليها للاستجابة أوقات الكوارث، بهدف توعية الجمهور بشأن المخاطر وكيفية التعامل معها، تعبئة الموارد من التبرعات والمتطوعين، تنظيم جهود الإغاثة، وتكثيف الاتصال بالجهات المتعاونة.
- الاعتماد على وسائل الإعلام الاجتماعي ودمجها في خطة الاتصال يضمن اختبارها كأداة اتصالية في مرحلة ما قبل الأزمة، وتحليل مدى فاعليتها في التواصل والتفاعل مع الجمهور المستهدف وأصحاب المصالح، وعلى المنظمات أن تقوم بتحديث وتطوير أساليب استخدامها باستمرار وفقاً لمراحل تطور الموقف وتداعياته.
- تمثل إدارة اتصالات الأزمة في البيئة التفاعلية تحدياً أمام المنظمات، حيث إن أصوات وتعليقات مستخدمي هذه الوسائل وانتشارها أثناء الأزمة قد يتسبب في زيادة حدتها وصعوبة احتوائها. وقد تم تشبيه تأثيرها بالمرض الفيروسي الذي ينتشر بسرعة ويصعب السيطرة عليه. لذا يجب أن تهتم المنظمات بممارسات العلاقات العامة التفاعلية عبر منصات التواصل الاجتماعي، لتوطيد علاقاتها بجمهورها المستهدفة وإقامة حوار دائم معهم ليس فقط في أوقات الأزمات، بل الأهم في الأوقات العادية (مرحلة ما قبل الأزمة).
- لا بد من توافر معايير أساسية في الاتصال وهي: الصدق، الوضوح، والانفتاح؛ فإثناء الأزمات يكون الجمهور

بحاجة للمعلومات الكاملة والصادقة؛ فنقص المعلومات أو عدم الشفافية يمكن أن يلحق ضرراً بالغاً بمصداقية المنظمة.

- يجب مراعاة تلبية حاجة الجمهور للمعلومات الفورية أوقات الأزمات والكوارث، ومن أهم المعلومات التي تهم مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الكوارث تلك المتعلقة بأسباب الخطر والإرشادات والمشورة المقدمة لهم حول ما يجب فعله أو تجنبه للحماية من الأخطار المتوقعة.
- مراعاة تقديم المعلومات التي تهم الجمهور بأسلوب واضح وبسيط وتحديثها بشكل دائم، مع تنوع أشكال تقديم المحتوى من معلومات نصية أو مصورة أو مرئية، وباستخدام أحدث التكنولوجيا والوسائط المتعددة. وكذلك تصميم وإطلاق تطبيقات على الهواتف الذكية يمكنها أن تقدم خدمات إضافية للجمهور، فتمثل لهم قيمة مضافة في عملية التواصل والحصول على المعلومات، خاصة في حالة الأزمات الناجمة عن مخاطر أو كوارث طبيعية والمتعلقة بجهود الإغاثة والإنقاذ.
- ضرورة اتساق الرسائل الاتصالية والتصريحات والبيانات التي يتم نشرها عبر وسائل الإعلام التقليدي والاجتماعي والتنسيق بينها، فوجود أي تضارب سيزيد من مستوى التوتر والارتباك، ويؤدي إلى انتشار الشائعات والتأويلات.
- درجة مصداقية المحتوى عبر منصات وسائل الإعلام الاجتماعي أصبح يشكل تهديداً لسمعة الشركات والمنظمات؛ حيث إن وقت الأزمة يكون توقيتاً مثالياً لانتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة سواء بدون قصد أو بسوء نية من بعض المنافسين أو أصحاب المصالح المضادة.
- يجب بناء فريق عمل كفء لإدارة علاقات المنظمة مع جماهيرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي خلال مراحل الأزمة المختلفة، والاهتمام بتنمية مهاراته وتدريبه على مستحدثات هذا المجال. ويتوقف حجم هذا الفريق على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها. على أن يتوافر في هذا الفريق المعايير التالية:
- التخصص، من حيث إجادة التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة، مهارات الكتابة للوسائط الإلكترونية، أساليب النشر واستخدام الوسائط المتعددة بفاعلية، علاوة على المهارات الاتصالية الفعالة.
- التفرغ لأداء هذه الوظيفة التي تحتاج إلى القيام بمهام وأنشطة مختلفة ومتابعة مستمرة لتفاعل الجمهور والاستجابة له.
- الوعي والإدراك بأهمية دورهم في توظيف هذه المواقع لتحقيق أهداف المنظمة والتعبير عن سياساتها وقيمتها.
- استخدام المواطنين للهواتف الذكية جعلهم أكثر فاعلية في التعامل مع المواقف الطارئة والكوارث، من خلال الاستفادة من خصائص هذه الهواتف التي إتاحت لهم تنزيل العديد من التطبيقات التي تساعدهم على كيفية التعامل في تلك المواقف، علاوة على خصائصها العديدة مثل سهولة الاتصال بالإنترنت للتواصل مع الأهل والأصدقاء وجهات الإغاثة، سهولة وسرعة نقل وتبادل المعلومات اللازمة وتبادلها مع الآخرين، سواء أكانت نصية أو مصورة أو ملفات فيديو ووسائط متعددة.

#### المحور الرابع - بحوث تناولت العلاقة بين أداء المنظمات في إدارة اتصالات الأزمة وتدعيم سمعتها:

- دراسة (Schnietz & Epstein, 2005) حول القيمة المادية للسمعة في السوق أوقات الأزمات.
- دراسة (Coombs & Holladay, 2006) التي تناولت استراتيجيات إدارة السمعة أوقات الأزمات.
- دراسة (Coombs, 2006) عن استراتيجيات الاستجابة للأزمات ودورها الوقائي في حماية سمعة المنظمة.
- دراسة (Laufer & Coombs, 2006) حول سمعة المنظمة وتأثيرها على استجابتها للأزمات.
- دراسة (Coombs, 2007b) عن حماية سمعة المنظمة أثناء الأزمة في سياق نظرية اتصالات الأزمة الموقفية.
- دراسة (Heerde et al., 2007) التي اختبرت تأثير الأزمات الناجمة عن تلف المنتجات على الفاعلية التسويقية للمنظمة.
- دراسة (Watson, 2007) حول السمعة وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للمنظمات وقت الأزمات.
- دراسة (Argenti & Druckenmiller, 2008) حول السمعة وإدارة العلامة التجارية وقت الأزمة.
- دراسة (Dann, 2009) التي تناولت استراتيجيات العلاقات العامة لإدارة سمعة المنظمة وقت الأزمة.
- دراسة (Claeys et al., 2010) أساليب استعادة سمعة المنظمة أوقات الأزمات.

- دراسة (Clare & Danilovic, 2010) حول إعادة بناء السمعة في الصراعات الدولية.
- دراسة (Ma et al., 2010) التي اختبرت تأثير الأزمات الناجمة عن عيوب المنتج على صورة العلامة التجارية.
- دراسة (Grunwald & Hempelmann, 2011) حول تأثير سمعة المنظمة على إدراك المستهلكين لقدرتها على إدارة شكوهم أوقات الأزمات.
- دراسة (Byrd, 2012) حول استراتيجية دعم سمعة العلامة التجارية أثناء الأزمة.
- دراسة (Fan et al., 2013) التي تناولت تأثير سياسة استرجاع المنتج على سمعة العلامة التجارية لشركة تويوتا.
- دراسة (Colapinto & Benecchi, 2014) حول إدارة سمعة المشاهير أوقات الأزمات عبر تويتر.
- دراسة (Hegner et al., 2014) كيف تستجيب المنظمات لحماية قيمة علاماتها التجارية أوقات الأزمات.
- دراسة (Sohn & Lariscy, 2014) عن سمعة المنظمة أوقات الأزمات: التعريف، الخصائص، والعواقب.
- دراسة (Sohn & Lariscy, 2015) حول دور السمعة في تخطي الأوقات العصيبة للمنظمة.
- دراسة (Kiambi & Shafer, 2016) التي اختبرت العلاقة بين استراتيجيات اتصالات الأزمة وإدارة سمعة المنظمة.
- دراسة (Argenti & Saghablyan, 2017) عن إدارة السمعة وقت المخاطر، ودور برامج المسؤولية الاجتماعية.
- دراسة (Li, Liu & Xian, 2018) حول تأثير وسائل الإعلام على اتجاهات المستهلكين نحو العلامة التجارية للشركات التي تعاني من أزمات بسبب أضرار بمنتجاتها.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- تعمل السمعة الطيبة للمنظمة قبل الأزمة كدرعٍ واقٍ لها فهي تحد من التأثيرات السلبية والضرر المحتمل الناجم عنها. كما تخفف من إدراك الجمهور وأصحاب المصالح لحجم مسئولية المنظمة عن تلك الأزمة.
- يكون التهديد لسمعة المنظمة مباشراً عندما تتضح مسئوليتها عن الأزمة، حيث اتضح أن هناك علاقة ارتباط سلبى بين إدراك مسئولية المنظمة عن الأزمة وتأثير الأزمة على سمعتها. واتضح أن الانطباع السلبى لدى العملاء والمستهلكين الناجم عن الأزمة التي تتعرض لها المنظمة يتلاشى سريعاً ويظهر الاستعداد لشراء منتج آخر من نفس المنظمة، وذلك إذا كانت سمعة هذه المنظمة قبل الأزمة إيجابية، وكان حجم مسئوليتها ضئيل ولا يوجد إهمال متعمد من طرفها تسبب في حدوث الأزمة.
- المنظمات ذات السمعة القوية والمتماسكة والتي تتحمل مسئوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، فمن الصعب بناء علاقات قوية مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر أولاً في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم.
- سوء الإدارة، الممارسات غير الأخلاقية، نقص المعلومات، عدم كفاءة وفاعلية الاتصال مع المستهلكين وأصحاب المصالح، اللامبالاة، العدوانية في أداء الرؤساء التنفيذيين وعدم استعدادهم المسبق لاتصالات الأزمة من أهم العوامل التي تؤثر بالسلب على سمعة المنظمة أثناء الأزمة. وهذه العوامل هي التي تجعلنا ندرك لماذا تستطيع بعض المنظمات بالكاد تجاوز الأزمة، ومنظمات أخرى تخفق تماماً في الخروج منها بسلام.
- أن الأزمات التي حدثت وكان من الممكن الوقاية منها ومنعها من قبل المنظمة كان لها تأثيراً أكثر سلبية على سمعة المنظمة من باقي أنواع الأزمات، وكانت الاستراتيجية الأنسب لاستعادة سمعة المنظمة هي استراتيجية إعادة البناء بينما لا يصلح استخدام استراتيجيتي الإنكار والتهوين. كما اتضح أن استراتيجية الإنكار هي الأنسب عندما تتعرض المنظمة لأزمة مفتعلة تكون هي الضحية لها.
- أن استراتيجية المعلومات تأتي في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر تأثيراً على سمعة المنظمة يليها استراتيجية الاعتذار، والتعاطف، والتصحيح. حيث إن الجمهور أوقات الأزمات والكوارث يكون بحاجة ماسة للمعلومات لتساعده على فهم الموقف وتحديد الاستجابة المرجوة، وبالتالي فإن استخدام المنظمات لاستراتيجية المعلومات بكفاءة عبر منصات التواصل الاجتماعي يساهم في طمأنة الجمهور ومنع نشر الشائعات التي تضر بسمعتها.
- هناك علاقة ارتباطية بين انغماس الشركات في الاتصالات ذات الاتجاهين مع جماهيرها المستهدفة أوقات الأزمات، وردود أفعال الجماهير نحو هذه الشركات وتقييمهم لأدائها وقت الأزمة، الأمر الذي ينعكس على صورتها الذهنية وسمعتها.

- استخدام الاستراتيجيات الاستباقية أوقات الأزمات هي أفضل حل لتجنب فقدان ولاء العميل، وعلى العكس نجد أن استراتيجيات رد الفعل تعرض سمعة المنظمة ومركزها المالي للخطر.

#### المحور الخامس - بحوث تناولت أخلاقيات اتصالات الأزمة:

- دراسة (Cox, 2007) حول الضوابط الأخلاقية للبيئة الاتصالية أوقات الأزمات.
- دراسة (Watson, 2007) التي تناولت السلوك الأخلاقي للمنظمات أوقات الأزمات.
- دراسة (Garcia & Ewing, 2008) حول أساليب الدفاع عن سمعة المنظمة ضد التهديدات القانونية.
- دراسة (Vanhamme & Grobbsen, 2009) التي اختبرت فاعلية المسؤولية الاجتماعية في مواجهة النشر السلبي عن المنظمة.
- دراسة (Frandsen & Winni, 2012) التي تناولت اتصالات الأزمة وأخلاقيات الاعتذار في عصر العولمة.
- دراسة (Geale, 2012) حول أخلاقيات إدارة الكوارث.
- دراسة (Thompson, 2012) عن الأخلاقيات وإدارة المخاطر.
- دراسة (Austin & Jin, 2015) حول أخلاقيات اتصالات الأزمة، واكتشاف الخلفية المشتركة والفجوة بين العلاقات العامة والصحافة.
- دراسة (Kim, 2015) التي قدمت النموذج الأخلاقي لاتصالات الأزمة الفعالة.
- دراسة (Crawford & Finn, 2015) التي تناولت التحديات الأخلاقية لاستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي والهواتف الذكية أوقات الكوارث.
- دراسة (Pang et al., 2017) حول كيفية قيام مدراء اتصالات الأزمة بتحديد العوامل التنظيمية التي تنظم أخلاقيات الممارسة.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- أوقات الأزمات والكوارث تمثل اختباراً للمنظمة حول مدى تواصلها مع أصحاب المصالح والتزامها بالممارسات الأخلاقية، فهذه الممارسات تساعد المنظمات على الاستقرار في ظل عالم معقد وسريع التغيير. ومن أهم مظاهر هذه الممارسات؛ الاستباقية، الموضوعية، الشفافية والمصدقية، التعاطف والدعم، العدالة، اليقظة والمرونة، الأمر الذي يضمن احترام حقوق جميع المعنيين وأصحاب المصالح.
- ساهم عصر العولمة في زيادة الاتصالات والتفاعل بين المنظمات وجمهورها وبالتالي زيادة فرص إساءة الفهم وتعارض المصالح وأصبح العالم أكثر تعقيداً وملئاً بالأزمات، لذا زادت أهمية ثقافة الاعتذار والتبرير ولم يعد من الممكن أن تمارس المنظمات سلوكيات التعالي والتجاهل، بل لجأت إلى تبني الممارسات ذات الصبغة الأخلاقية حتى تدعم سمعتها أمام أصحاب المصالح والرأي العام.
- قيام المنظمة بحجب المعلومات أوقات الأزمة لا يعتبر في كل الحالات عمل غير أخلاقي، فقد تكون هناك أسباب مشروعة لحجب المعلومات. على سبيل المثال: حجب أسماء الضحايا القتلى حتى يتم إبلاغ أسرهم، حجب معلومات استراتيجية قد يضر نشرها بمصلحة الوطن، وحجب معلومات قد تسبب ذعر للجماهير دون داع.
- من الاعتبارات الأخلاقية للمنظمة وقت الأزمة عدم استخدام استراتيجية التشكيك وإلقاء اللوم على الآخرين دون أدلة وبراهين، فاستخدام استراتيجية الغموض بشكل متعمد لتحويل الانتباه وتقليل حجم المسؤولية عن الأزمة عبر اتهام الآخرين يضر بسمعة المنظمة.
- من أهم النماذج التي تناولت أخلاقيات اتصالات الأزمة هو نموذج TTR للباحث (KIM, 2015) الذي أشار إلى ثلاثة مبادئ أساسية لتطبيق أخلاقيات اتصالات الأزمة وهي: الشفافية Transparency والمتعلقة بماذا يقال، والاتصال المتوازن ذو الاتجاهين والمتعلق بكيفية الاتصال Two-way Symmetrical Communication، والوقت المناسب للاتصال Right Time.

### المحور السادس - بحوث استعرضت أفضل وأسوأ الممارسات في مجال إدارة اتصالات الأزمة:

- دراسة (Taylor, 2005) حول استجابة شركة كوكاكولا لأزمة المنتج في بلجيكا.
- دراسة (Heerde et al., 2007) حول استجابة شركة جونسون أند جونسون لأزمة التيلينول.
- دراسة (Lee, 2009) التي ألفت الضوء على أداء حكومة هونج كونج واستراتيجيتها الاتصالية غير الموفقة أثناء أزمة انتشار وباء «سارس».
- دراسة (Champoux et al., 2011) التي تناولت استجابة شركة نستله لأزمة دعوات مقاطعة الشركة عبر الفيسبوك.
- دراسة (Park et al., 2012) حول إدارة اتصالات أزمة شركة دومينيز بيتزا.
- دراسة (Cho, Jung & Park, 2013) حول استجابة الحكومة اليابانية لكارثة زلزال وتسونامي 2011 والدروس المستفادة.
- دراسة (Freberg et al, 2013) التي هدفت تقييم رسائل اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أثناء إعصار إيريني.
- دراسة (Schwartz, 2013) عن الاستجابة الاتصالية للصليب الأحمر أثناء إعصار ساندي.
- دراسة (Wolf & Mejri, 2013) حول استجابة شركة بريتش بتروليوم لأزمة التسرب النفطي في خليج المكسيك.
- دراسة (Lancendorfer, 2014) التي تناولت استراتيجية استجابة شركة بروكتر أند جامبل لأزمتهما من خلال الإعلانات.
- دراسة (Liu, Kim & Gray, 2015) حول استراتيجيات الاستجابة الاتصالية لأزمة فندق Bed Bug.
- دراسة (Veltri, 2015) حول الاستراتيجية الاتصالية لأزمة شركة فولكس فاجن الألمانية.
- دراسة (Alton & Banerjee, 2015) التي اختبرت فاعلية الاستجابة الاتصالية لأزمة ستاربكس عبر إدارة معرفة العميل.
- دراسة (Canny, 2016) التي تناولت الاستجابة الاتصالية لأزمة تحطم طائرة شركة لوفتهانزا الألمانية.
- دراسة (Kaewkitipong & Chen, 2016) حول مدخل مشاركة المعرفة قبل وأثناء وبعد الأزمات، دراسة حالة على فيضان تايلاند.

### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- من أهم المفاتيح الرئيسية لسرعة استجابة المنظمة للأزمة، وجود سيناريو قائم بالفعل لاتصالات الأزمة، وخطة لكيفية التعامل معها، وتحديد الأطراف التي يجب الاتصال بهم واستراتيجيات الاتصال معهم، فالاستعداد المسبق يساعد المنظمات على احتواء الأزمة سريعاً، مثلما حدث في حالة شركة بيبسي.
- الاستجابة البطيئة للمنظمات والجهات المعنية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي تتسبب في تفاقم الأزمة وانتشار الشائعات مثلما حدث في حالات شركة بريتش بتروليوم، شركة فولكس فاجن، وفيضان تايلاند. فالاستجابة الاتصالية أوقات الأزمات ترتبط بحجم المعلومات التي يمكن الوصول إليها ومدى سرعتها ودقتها، لذا فإن بطء الاستجابة قد يتسبب في إلحاق ضرر بالغ بمصداقية وسمعة المنظمة.
- استعداد المنظمات/الجهات المعنية المسبق للكوارث والطوارئ، وجود فريق كفاء ومخصص لاتصالات الأزمة، وإعداد سيناريوهات للأزمات المحتملة وخطط الاستجابة لها، من العوامل التي تساعد على تحقيق أداء أفضل وقت الكارثة وسرعة تجاوزها بأقل الخسائر الممكنة. وهو ما جسده دراسة حالة زلزال اليابان والاستعداد الجيد للحكومة اليابانية في مرحلة ما قبل الكارثة، وكذلك الصليب الأحمر الأمريكي واستعداده المسبق لإعصار ساندي؛ فقد استخدموا هذه الوسائل بكفاءة كأدوات استجابة أساسية للكارثة والأزمات الناجمة عنها.
- ضرورة التواصل المستمر مع الجمهور المستهدف عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الأوقات العادية وليس في حالات الأزمات والكوارث فقط. فقد أصبح استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ضرورة للتواصل بشكل فوري مع مختلف أصحاب المصالح، فهي الأسرع في عملية تبادل ونشر المعلومات والتفاعل مع مجموعات الجماهير المستهدفة.
- على الشركات وضع سيناريوهات للاستجابة في حالة الأزمات والطوارئ للرد السريع على النشر السلبي عنها في وسائل الإعلام الاجتماعي، فالرد يجب أن يكون في غضون دقائق وليس أيام.

- تأتي استراتيجية المعلومات في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر تأثيراً على سمعة المنظمة والحكم على استجابتها وقت الأزمة، حيث تساهم في طمأنة الجمهور ومنع نشر الشائعات التي تضر بسمعتها، وهو ما حدث في دراسة حالة زلزال اليابان.
- ومن أهم الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها أيضاً في إدارة موقف الأزمة كانت استراتيجيتي الاعتراف بالخطأ، والاعتذار. الأمر الذي يساهم في تخفيف حدة غضب الجماهير وتحييد مشاهيرهم السلبية تجاه المنظمة/ الجهة المعنية وقت الأزمة وبعد انحسارها. مثلما حدث في حالة شركة دومينيز بيتزا.
- تمثل استراتيجية الحوار مفتاح تجاوز الأزمة وانحسارها، من خلال إدراك أهمية منصات الإعلام الاجتماعي كوسائل أساسية للتفاعل والتواصل بين المنظمة/ الجهة المعنية وأصحاب المصالح. وذلك عبر موافاة الجماهير بكافة تطورات الموقف واطلاعهم على الحقائق والمعلومات، وكذلك الرد على كافة تساؤلاتهم واستفساراتهم.
- كان لاستخدام استراتيجية الدعم والتعاطف تأثيراً إيجابياً أيضاً على اتجاهات الجمهور نحو الجهة التي تعرضت للأزمة.
- كان لاستخدام استراتيجية التصحيح والتعلم من الخطأ دور في استعادة المنظمة لثقة جماهيرها ومصداقيتها لديهم وبالتالي سرعة تجاوزها للأزمة. وتلعب وسائل الإعلام الاجتماعي دوراً هاماً في إعلام الجمهور وأصحاب المصالح بالإجراءات التصحيحية للمنظمة.
- جاءت استراتيجيات التهوين وحجب المعلومات، واستراتيجية إنكار المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين كأشوأ الاستراتيجيات الاتصالية التي تم استخدامها، مثلما فعلت شركة بريتش بتروليوم، وشركة فولكس فاجن، الأمر الذي أثر بالسلب على صورة هاتين الشركتين وسمعتهم.
- من أهم وانجح استراتيجيات التعامل مع الأزمات الناجمة عن تلف المنتجات، هي استراتيجية وضع سلامة العميل في الاعتبار الأول بغض النظر عن التكلفة التي ستتحملها الشركة.

#### المحور السابع: بحوث تناولت إدارة اتصالات الأزمات الداخلية:

- دراسة (Stephens et al., 2005) حول الاتصال مع أصحاب المصالح أثناء الأزمة.
- دراسة (Reilly, 2008) التي تناولت دور الموارد البشرية في تطوير اتصالات الأزمة الداخلية.
- دراسة (Frandsen & Johansen, 2011) التي قدمت إطاراً تكاملياً لإدارة اتصالات الأزمات الداخلية.
- دراسة (Kim & Rhee, 2011) التي تناولت السلوك الاتصالي للموظفين أوقات الأزمات.
- دراسة (Johansen et al., 2012) حول إدارة اتصالات الأزمات الداخلية في المنظمات.
- دراسة (Mazzei et al., 2012) حول القيمة الاستراتيجية للعلاقات مع الموظفين، للتغلب على أزمات المنظمة عبر الاتصالات الداخلية الفعالة.
- دراسة (Heide & Simonsson, 2014) التي تناولت تطوير اتصالات الأزمات الداخلية، واقتراح أدوار وممارسات جديدة للمتخصصين.
- دراسة (Heide & Simonsson, 2015) عن تعقيدات اتصالات الأزمة الداخلية وتناقضاتها.
- دراسة (Jamal & Abu Bakar, 2015) حول الدور الوسيط للقيادة في إدارة اتصالات الأزمة.
- دراسة (Mazzei & Ravazzani, 2015) التي ناقشت استراتيجيات اتصالات الأزمات الداخلية وحماية علاقات الثقة مع الموظفين.
- دراسة (Ravazzani, 2016) التي هدفت استكشاف اتصالات الأزمات الداخلية في البيئات متعددة الثقافات.
- دراسة (Strandberg & Vigsø, 2016) التي تناولت إدارة اتصالات الأزمات الداخلية من منظور الموظفين.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تناولت هذا المحور:

- لا تحظى الأزمات الداخلية للمنظمات بنفس الجدية والأهمية التي تلقاها الأزمات الخارجية، فالمهنيين لهم دوراً محدوداً في مجال إدارة اتصالات الأزمات الداخلية، فلا يوجد توجه استراتيجي في إدارة اتصالات مثل هذه الأزمات ولا تنطوي على نهج يغطي كافة مراحل الأزمة.



- لا يوجد تنوع في الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات لإدارة الأزمات الداخلية، حيث تعتمد بشكل أساسي على استراتيجيات توزيع المعلومات، التبرير، إلقاء اللوم. ويتم التركيز على الجانب الفني والتقني المتعلق بالأزمة أكثر من الجانبين الإداري والاتصالي.
- يجب على المنظمات الاهتمام بزيادة كفاءة إدارة اتصالات الأزمات الداخلية، وأن يتم تركيز المجال البحثي أيضًا على هذه الجزئية، للتعرف على العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح الداخلية (الموظفين) أوقات الأزمات، مع التركيز على منهجية إدارة مراحل مثل هذه الأزمات والاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لها.
- من أهم أهداف اتصالات الأزمات الداخلية داخل المنظمات كانت الأهداف الوجدانية التي تهدف إلى المحافظة على الشعور بالثقة في المنظمة، تلمها الأهداف السلوكية التي تهدف إلى تفعيل السلوكيات الإيجابية للموظفين لدعم المنظمة وقت الأزمة، والأهداف المعرفية التي تهدف إلى خلق توقعات واقعية لدى الموظفين وزيادة شعورهم بالأمن.
- تعتمد كثير من المنظمات في إدارة اتصالات أزماتها الداخلية على استراتيجيات دفاعية مثل استراتيجية التهريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية التماسك، واستراتيجية الشفافية. إلا أن عدم اعتمادها بشكل أساسي على استراتيجيات المشاركة والاتصال والحوار مع الموظفين يقوض علاقات الثقة والمصداقية بين الطرفين، ويقلل من درجة التزام الموظفين وشعورهم بالمسئولية نحو المنظمة أوقات الأزمات.
- بعض المنظمات ضغطت على موظفيها لمواجهة الأزمة التي تتعرض لها دون تقديم الدعم المعنوي الذي يحفزهم على القيام بهذه المهمة، حيث إن مديري الاتصالات كانوا أكثر تركيزاً على دور العاملين في نقل الأفكار الاستراتيجية تجاه أصحاب المصالح الخارجية، دون أن يضعوا في الاعتبار أن الموظفين والعاملين هم من أهم أصحاب المصالح الداخلية، وهم الأحق بإقامة علاقات وطيدة معهم قائمة على الحوار والاتصال الفعال، فهم خط الدفاع الأمامي للمنظمة أوقات الأزمة.
- وحول خصائص الاتصال الداخلي وقت الأزمة، اتضح أن أكثر الأساليب استخداماً هو الاتصال الرسمي الشفهي والوسائط المتعددة للحد من تداول المعاني الغامضة والصعبة، بينما يرى خبراء الاتصال أن الموظفين في وقت الأزمات بحاجة إلى الاتصال غير الرسمي للحصول على معلومات أكثر وضوحاً وتفصيلاً ونقل المشاعر والتحديات التي تحفز على التوحد مع موقف المنظمة والدفاع عنها.

### ثالثاً - رؤية نقدية لبحوث اتصالات الأزمة:

- خلصت الباحثة من تحليل البحوث والدراسة العربية والأجنبية التي تناولت اتصالات الأزمة إلى مجموعة من الملاحظات، يمكن إجمالها فيما يلي:
- أصبحت الأزمات بمختلف أنواعها وأشكالها سمة من سمات الحياة المعاصرة، وهو الأمر الذي دفع الباحثين إلى مزيد من الاهتمام بدور الاتصال في المراحل المختلفة للأزمات، حيث تنامي الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي بموضوع اتصالات الأزمة وتأثيراتها التفاعلية على الدول والمنظمات، فقد باتت ضرورة للتفاعل والتفاهم مع مختلف أطرافها والمتأثرين بها بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالتالي فهي مكوناً أساسياً لإدارة الأزمة.
  - يوجد رصيد كبير من الأبحاث التي تناولت اتصالات الأزمة في الأدبيات الأجنبية، وتنوعت هذه الدراسات من حيث القضايا البحثية والمتغيرات التي تناولتها بالدراسة، المناهج والأدوات، واتسمت بالثراء في الأطر النظرية التي قدمتها، علاوة على استخلاص الدروس المستفادة من النتائج وربطها بالواقع العملي.
  - على الرغم من أن الأدبيات العربية شهدت في السنوات الأخيرة زيادة وتطوراً من حيث الاهتمام بالدراسات التي تناولت اتصالات الأزمة واستراتيجيات الاستجابة الاتصالية للأزمات سواء عبر وسائل الإعلام التقليدية أو الجديدة، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال محدوداً للغاية ويحتاج إلى مزيد من التنوع في مجالات البحث والدراسة والربط بين المجال النظري والواقع العملي وتطبيقاته، مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وظهور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية التي غيرت من مفاهيم الاتصال وتوزيع المعرفة، وبيئة اتصالات واستراتيجيات الاستجابة للأزمة.

- تحتاج البحوث والدراسات العربية في مجال اتصالات الأزمة، إلى التركيز على الجانب التطبيقي، في محاولة للخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي، وتقديم بعض المعايير أو الإرشادات التي تساعد المؤسسات والمنظمات على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية أوقات الأزمات.

وفيما يلي تحليل للبحوث والدراسات وفقاً لعدد من العناصر:

#### 1- أجندة القضايا البحثية:

- تناولت البحوث التي تم رصدها وتحليلها عدداً من القضايا البحثية أهمها:
  - التنظير لاتصالات الأزمة، حيث اهتمت دراسات عديدة بتقديم مجموعة واسعة من الأطر النظرية في مجال اتصالات الأزمة، وذلك من عدة زوايا مثل: إدارة المخاطر والطوارئ، نظم الإنذار، الموقفية، الإسناد، استراتيجيات الاستجابة، الإدارة الذكية، وسائل الإعلام الاجتماعي، بناء واستعادة الصورة الذهنية والسمعة، الأهداف المعيارية للاتصال أوقات الأزمات، والأخلاقيات.
  - العلاقة بين إدارة اتصالات الأزمة وسمعة المنظمة، حيث تناولت بعض الدراسات استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للأزمات ودورها في حماية سمعة المنظمة. وأخرى اختبرت أهمية وقيمة السمعة الطيبة للمنظمة قبل الأزمة في حمايتها خلال الأزمة، وقياس تأثير نوع الأزمة واستراتيجيات الاستجابة لها على إدراك سمعة المنظمة. بينما تناولت دراسات أخرى تأثير استراتيجيات استجابة المنظمات للأزمات على مركزها المالي في السوق، التعرف على تأثير الأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات على سمعة المنظمة وأداء علامتها التجارية في السوق.
  - تأثير استراتيجيات اتصالات الأزمة على ردود أفعال أصحاب المصالح، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بين استراتيجيات اتصالات الأزمة التي تستخدمها المنظمات، وإدراك الجمهور لحجم مسئوليتها عن الأزمة، إلى جانب تأثير نوع الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة على علاقة المنظمة بجمهورها أوقات الأزمات. ودراسات أخرى تناولت دور شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح أوقات الأزمات والمخاطر والكوارث.
  - إدارة اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الجديد، وفي هذا السياق تناولت بعض الدراسات استراتيجيات المنظمات للتواصل والتفاعل مع جماهيرها عبر وسائل وتطبيقات الإعلام الجديد أثناء الأزمات والكوارث. وأخرى هدفت إلى التعرف؛ على اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة، دوافع استخدام الجمهور لوسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات، توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، تحليل الاستراتيجيات الاتصالية عبر شبكات التواصل الاجتماعي أوقات الأزمات وتأثيرها على سمعة المنظمات. كما تناولت دراسات أخرى الجانب السلبي لهذه الوسائل ودورها في تفاقم حدة الأزمة في بعض الأحيان.
  - أخلاقيات اتصالات الأزمة، ومن هذا المنظور اهتمت بعض الدراسات بالاعتبارات الأخلاقية للمنظمة وقت الأزمة، أخلاقيات إدارة الكوارث والمخاطر، والنموذج الأخلاقي لاتصالات الأزمة الفعالة. علاوة على دراسة تأثير العولمة على الممارسات الأخلاقية للمنظمات وقت الأزمات.
  - إدارة اتصالات الأزمات الداخلية، حيث تناولت بعض الدراسات الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات لإدارة الأزمات الداخلية، القيمة الاستراتيجية للعلاقات مع الجمهور الداخلي في التغلب على أزمات المنظمة، خصائص الاتصال الداخلي وقت الأزمة، وأهداف وتحديات اتصالات الأزمات الداخلية بالمنظمات.
  - دراسات حالة لأفضل وأسوأ الممارسات في مجال اتصالات الأزمات والمخاطر والكوارث واستعراض الدروس المستفادة، حيث اهتمت دراسات عديدة بتحليل استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات، للتعرف على إيجابياتها وسلبياتها، واستعراض تطبيقات وخبرات عملية تفيد الممارسين في هذا المجال.

## 2- الأطر النظرية:

اعتمدت عينة البحوث العربية والأجنبية في هذه الدراسة والتي تناولت اتصالات الأزمة على مجموعة من الأطر النظرية، أهمها:

- اعتمدت معظم الدراسات الأجنبية على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، والاعتقاد الأساسي لهذه النظرية هو أن فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية تعتمد على خصائص موقف الأزمة، فمن خلال فهم الأزمة يمكن لمديري الأزمات اختيار الاستجابة الأكثر ملاءمة. فهذه النظرية تُعد محاولة لفهم وتوضيح وتقديم الإجراءات واستراتيجيات الاستجابة المناسبة لإدارة الأزمة اتصالياً. وهدفت معظم الدراسات في سياق هذه النظرية إلى اختبار العلاقة بين نوع الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات للاستجابة للأزمات (بمختلف أنواعها) وإدراك الجمهور لمسئولية المنظمة عن الأزمة وانعكاسه على سمعتها.
- ربطت بعض الدراسات اتجاهات الجمهور نحو استجابة المنظمات أوقات الأزمات ونوع هذه الأزمات بنظرية الأسناد. وتوفر هذه النظرية إطاراً نظرياً مفيداً لتصورات ومخططات إدارة الأزمة وتساهم في تفسير العلاقة بين استراتيجيات الاستجابة للأزمات ونوع هذه الأزمات وردود أفعال أصحاب المصالح والرأي العام.
- اعتمدت بعض الدراسات على مدخل الإدارة بالعلاقات، الذي ساهم في تحويل بؤرة تركيز العلاقات العامة من الإعلام والاتصال إلى بناء العلاقات والتواصل، حيث إن تاريخ العلاقة بين أي منظمة و جماهيرها هو نتاج مجموعة من الخبرات والأحداث تبلور سمعة المنظمة، وتُستخدم هذه العلاقات كعدسة يتم من خلالها رؤية موقف المنظمة أثناء الأزمة ومدى مسئوليتها عنها. وبالتالي فإن العلاقات المستمرة مع أصحاب المصالح توفر سياقاً عملياً يمكن أن يضيف عمقاً لتحليل أسباب الأزمة.
- تناولت دراسات عديدة نظرية بناء واستعادة الصورة الذهنية في سياق دراسة اتصالات الأزمة وتأثيرها على سمعة المنظمة. وترتكز هذه النظرية على أن حماية صورة وسمعة المنظمة أو استعادتها تعتبر من الأهداف الاستراتيجية للاتصال خاصة أوقات الأزمات، فالصورة الذهنية الطيبة والإيجابية لأي منظمة هي دعمها الواق وقت الأزمة. فإذا كان لأصحاب المصالح تصورات إيجابية عن سمعة منظمة ما، فإن ذلك يجعلهم أكثر ميلاً لدعم وتصديق هذه المنظمة في حال تعرضها لأزمة.
- اعتمدت بعض الدراسات التي هدفت إلى دراسة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الجديد وتطبيقاته على نماذج مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وأهم الإجراءات والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في كل مرحلة، وفاعلية هذه الاستراتيجيات في إدارة سمعة المنظمة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.
- ركزت بعض الدراسات على أسباب ودوافع تعرض الجمهور لوسائل الإعلام أوقات الأزمات والمخاطر والكوارث، وفي هذا السياق اعتمدت هذه الدراسات على نظرية «الاعتماد على وسائل الإعلام»، في محاولة للربط بين أهداف واحتياجات الجمهور وقت الأزمة وقدرة الوسيلة على تلبية هذه الأهداف والاحتياجات. وتفترض هذه النظرية أنه في وقت الأزمات تكون أهداف الاعتماد على وسائل الإعلام هي الفهم والتوجيه أكثر من التسلية والترفيه، حيث يرغب الجمهور المستهدف في معرفة ماذا حدث ولماذا.
- تناولت بعض الدراسات أهداف الاتصال وقت الأزمات، وفي هذا الإطار اعتمدت على نموذج الأهداف المعيارية للاتصال أوقات الأزمات الذي يتضمن عدة مراحل هي: السياسة العامة للاتصال، أولويات الاتصال، القواعد الأساسية للاتصال أثناء إدارة الأزمة، ومعايير الاتصال القياسية أثناء إدارة الأزمة.

## 3- المناهج والأدوات البحثية:

- استخدمت الدراسات التي تناولت اتصالات الأزمات والكوارث عدد من المناهج والأدوات البحثية أهمها:
- منهج المسح الميداني باستخدام صحيفة الاستقصاء للجمهور العام وجماهير المنظمات وممارسي العلاقات العامة ومديري الأزمات والطوارئ.

- من أكثر المناهج التي تم الاعتماد عليها في دراسات اتصالات الأزمة، هو منهج دراسة الحالة بأساليبه المختلفة، سواء من خلال التركيز على دراسة حالة واحدة بعينها بهدف توصيفها والتعمق فيها بشكل تفصيلي، بهدف إدراك وفهم موقف معين والتعلم منه. أو دراسات حالات متعددة بغرض الاستقراء والاستدلال أو المقارنة؛ في محاولة لاكتشاف علاقات جديدة أو الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والدروس المستفادة التي تفيد الممارسين في الواقع العملي.
- تحليل مضمون الرسائل الاتصالية للمنظمة عبر مراحل الأزمة المختلفة في وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، لتحليل استجابة المنظمة والتعرف على المضامين وأنواع الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها وعلاقتها بنوع الأزمة وحجمها ودرجة مسئوليتها عنها.
- المقابلات المقننة مع مديري العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، والممارسين في مجال اتصالات الأزمة.
- مجموعات النقاش البؤرية مع بعض الفئات من جماهير المنظمات، ممارسي العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، وأعضاء فريق اتصالات الأزمة بالمنظمات.

#### 4- أهم النتائج البحثية:

- توصلت الدراسات التي استعرضتها الباحثة إلى عدد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:
- أدى تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية وظهور وسائل الإعلام الاجتماعي إلى تغيير بيئة اتصالات الأزمة؛ فخصائص هذه الوسائل قدمت نمطاً جديداً للاتصال أوقات الأزمات، حيث أثرت على تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً، إلى درجة اعتماد متخذي القرار عليها في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف واستراتيجيات الاستجابة. كما يمكن لهذه الوسائل أن تلعب دور الإحساس المبكر بالأزمة التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات من خلال رصد تعليقات الجماهير وشكواهم والتعامل معها.
- المنظمات ذات السمعة القوية والمتماسكة والتي تتحمل مسئوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، فالجمهور ينظر أولاً في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم.
- بطء الاستجابة أو استخدام المنظمة لاستراتيجيات اتصالية غير مناسبة أو فاعلة، لا ينتج عنها فقط استياء الجمهور المستهدف والرأي العام، ولكنها تزيد من حدة الأزمة وتفاقمها.
- ضرورة المواءمة بين نوع الأزمة وموقف المنظمة منها واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة، فصورة المنظمة يمكن أن يتم تقييمها بشكل أكثر إيجابية في حالة استخدام استراتيجيات اتصالية مناسبة للاستجابة.
- استعداد المنظمات/الجهات المعنية المسبق للأزمات، وجود فريق لاتصالات الأزمة، وإعداد سيناريوهات للأزمات المحتملة وخطط الاستجابة لها، يساعد على تحقيق أداء أفضل وقت الأزمة أو الكارثة، وسرعة تجاوزها بأقل الخسائر الممكنة.
- لا يوجد فصل بين التخطيط الاتصالي لكل من الأزمات والمخاطر والكوارث، فجميعها تنسم بالديناميكية والتداخل في السمات والمراحل، بمعنى لا توجد قواعد محددة لإدارة اتصالات الأزمات المؤسسية وأخرى مغايرة أو مختلفة عند التعامل مع المخاطر أو الكوارث.
- تختلف درجة أهمية استخدام وسائل الاتصال سواء جماهيرية أو إلكترونية ودرجة اعتماد الجمهور وأصحاب المصالح عليها كمصادر للمعلومات باختلاف طبيعة التهديد وحجمه ونوعه، حيث إن درجة اعتماد الجمهور على هذه الوسائل يكون أكثر كثافة في حالة المخاطر الصحية والبيئية والكوارث الطبيعية عنه في حالة الأزمات المؤسسية للشركات ومنظمات الأعمال.
- الاعتماد على وسائل الإعلام الاجتماعي ودمجها في خطة الاتصال يضمن اختبارها كأداة اتصالية في مرحلة ما قبل الأزمة، وتحليل مدى فاعليتها في التواصل والتفاعل مع الجمهور المستهدف وأصحاب المصالح، على أن يتم تحديث وتطوير أساليب استخدامها باستمرار وفقاً لمراحل تطور الموقف وتداعياته.
- ضرورة التكامل والتنسيق بين الرسائل الاتصالية والمحتوى المقدم للجمهور عبر كافة وسائل الاتصال التي

تستخدمها المنظمة وقت الأزمة، وخاصة موقعها الإلكتروني وصفحاتها الرسمية في وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاته المختلفة. فوجود أي تضارب سيزيد من مستوى التوتر والارتباك، ويؤدي إلى انتشار الشائعات والتأويلات.

- ضرورة إدارة الشائعات؛ فأوقات الأزمات هي توقيت مثالي لانتشار الشائعات والأخبار الكاذبة والصور والفيديوهات المزيفة، التي قد تؤدي سواء بقصد أو بدون إلى تفاقم حدة الأزمة.

## رابعاً - الرؤية المقترحة لتطوير البحوث العربية في مجال اتصالات الأزمة:

في ضوء تحليل البحوث التي تم رصدها والتي تناولت اتصالات الأزمة، يمكن استخلاص رؤية شاملة لتطوير البحوث العربية على مستوى أجندة الموضوعات البحثية، الأطر النظرية، المناهج والأدوات البحثية، كما يلي:

### 1- الأجندة البحثية:

مما سبق يمكن مساعدة الباحثين على تحديد أولويات أبحاثهم البحثية بالتركيز على الموضوعات والقضايا التالية في مجال بحوث اتصالات الأزمة:

- تحليل الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات وتأثيرها على سمعة العلامة التجارية.
- منظور الإدارة بالعلاقات وتطبيقها على إدارة اتصالات الأزمة.
- العلاقة بين حجم المنظمة وقدرتها وكفاءة إدارتها لاتصالات الأزمة.
- اختبار تأثير قيمة سمعة المنظمة قبل الأزمة على فاعلية استراتيجياتها الاتصالية أثناء الأزمة.
- الاعتبارات الأخلاقية للمنظمة عند إدارة اتصالات الأزمة.
- اختبار تأثير استراتيجيات اتصالات الأزمة على ردود أفعال أصحاب المصالح.
- استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في إدارة اتصالات المخاطر والكوارث.
- دور وسائل التواصل الاجتماعي في خلق التماسك الاجتماعي وقت الأزمات.
- العوامل المؤثرة على إدراك المستهلك لحجم مسؤولية المنظمة عن الأزمة.
- تأثير أزمات المنتجات على أداء العلامة التجارية ومركزها في السوق.
- دوافع استخدام الأشخاص لوسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات.
- رصد آراء واتجاهات الجمهور نحو الاستجابة الاتصالية لمنظمات بعينها وقت الأزمات.
- تحليل الاستراتيجيات الاتصالية لمنظمات بعينها وقت الأزمات (دراسات حالة) وتأثيرها على سمعتها وعلامتها التجارية.
- نظم الإنذار المبكر عبر إدارة اتصالات الأزمة الوقائية.
- استراتيجيات إدارة اتصالات الأزمات الداخلية للمنظمات.
- استراتيجيات اتصالات الأزمة للمنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح.
- تأثير الكلمة المنطوقة إلكترونياً E-WOM عبر وسائل التواصل الاجتماعي على الاستجابة الاتصالية للمنظمات وقت الأزمات.

### 2- تطوير الأطر النظرية:

- تقترح الباحثة في سياق تطوير الأطر النظرية للبحوث العربية في مجال اتصالات الأزمة ما يلي:
- تطوير نماذج توضح المعايير والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد منظمات الأعمال والجهات المعنية على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية في إدارة أزماتها الداخلية.
  - عدم الاعتماد على المداخل النظرية التقليدية التي يتكرر استخدامها في بحوث اتصالات الأزمة، فهناك العديد

- من المداخل النظرية التي يمكن تناولها في سياق علاقتها باتصالات الأزمة منها على سبيل المثال:
- نظرية أصحاب المصالح، من خلال اختبار تأثير استراتيجيات اتصالات الأزمة (الإنكار - الاعتذار - التبرير - الاعتراف - عدم التعليق، وغيرهم) على ردود أفعال أصحاب المصالح نحو استجابة المنظمة أثناء وبعد الأزمة. ربط دراسات اتصالات الأزمة بمفاهيم الحوكمة والشفافية والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة في علاقاتها بأصحاب المصالح وقت الأزمات.
  - النماذج التي تتناول المبادئ الأساسية لتطبيق أخلاقيات اتصالات الأزمة عبر المنصات الاجتماعية.
  - مداخل الإدارة بالعلاقات أو الإدارة الاستباقية للأزمة، مثل مدخل إدارة علاقات العملاء عبر المنصات الاجتماعية (Social Customer Relationship Management (SCRM)، الذي يوضح الأدوات والعمليات التي تحتاجها الشركة لإدارة علاقاتها مع العميل أو المستهلك الاجتماعي عبر وسائل الإعلام الجديد، بهدف تحقيق أهدافها الاتصالية المتمثلة في إقامة علاقات وطيدة مع العملاء، وتحسين صورة وسمعة المنظمة. ويمكن استخدام هذا المدخل النظري في تحليل الاستجابة الاتصالية للمنظمات في مرحلة ما قبل الأزمة، وما إذا كانت تتبنى استراتيجية الشراكة والاستباقية، وتهتم بإدارة حوار مع عملائها عبر هذه الوسائل في الأوقات العادية (قبل الأزمة)، أم تلجأ إليها بعد حدوث الأزمة باستخدام استراتيجية رد الفعل.
  - نماذج إدارة الاتصالات التفاعلية وقت الأزمة، مثل النماذج التي تشير إلى مراحل اتصالات الأزمة عبر المنصات الاجتماعية والاستراتيجيات المستخدمة في كل مرحلة، نماذج التفاعل بين المنظمة وأنماط الجمهور المختلفة الذين ينتجون ويستهلكون المعلومات أوقات الأزمات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، علاوة على النماذج التي تربط بين الاستجابة الاتصالية للمنظمات عبر المنصات الاجتماعية وإدارة سمعتها المؤسسية.
  - نظرية التشبيك الاجتماعي Social Media Engagement Theory، والتي تشير إلى مستويات تفاعل مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي مع المضامين المقدمة عبر هذه الوسائل وربطها بدوافعهم وكثافة مشاركتهم، وحجم ونطاق الفوائد التي تعود عليهم من هذا التفاعل، ويمكن دراسة مستويات هذا التفاعل وعلاقته بالمضامين المقدمة عبر المنصات الاجتماعية أوقات الأزمات.
  - مدخل التماسك الاجتماعي Social Cohesion، الذي يرى أن وسائل التواصل الاجتماعي تساعد في جعل الناس يشعرون بأنهم جزء من الأحداث والمواقف التي تمر بمجتمعاتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء لمجتمعاتهم المحلية ولأوطانهم، كما إن هذا التماسك يمكن تطبيقه على مجتمع العلامة التجارية، واتجاهات الجمهور نحوها في وقت الأزمات.
  - نماذج تأثير الكلمة المنطوقة عبر المنصات الاجتماعية E-word of Mouth على موقف المنظمة وقت الأزمة واستجابتها الاتصالية، حيث أت تأثير الكلمة المنطوقة الإيجابية بواسطة العملاء والمستهلكين يزيد من قوة المنظمة وعلامتها ويدعم مركزها في السوق وخاصة أوقات الأزمات.
  - الاهتمام برصد وتحليل الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة باتصالات الأزمة عبر فترات زمنية مختلفة والمتعلقة بأنواع بعينها من الأزمات مثل الأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات أو الأزمات الداخلية أو الأزمات المالية وغيرهم، للتعرف على مدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة مثل هذه الأزمات وتطورها عبر الزمن، والخروج بدروس مستفادة تسمح بتطوير كفاءة الجهود الاتصالية لإدارة الأزمات.
  - تشجيع الباحثين على تصميم نماذج وأطر نظرية جديدة في مجال بحوث اتصالات الأزمة، تتماشى مع المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والتشريعية التي تحكم ممارسات وأنشطة منظمات الأعمال في المجتمعات العربية، وعدم الاعتماد فقط على الأطر النظرية السابقة في الأدبيات العربية والأجنبية.
  - تشجيع الدراسات البيئية بين التخصصات المختلفة كالإعلام والإدارة على سبيل المثال، وهو الأمر الذي يثري التخصصية المعرفية من خلال تكامل وتواصل المعرفة والاستفادة من تنوع ودمج المداخل النظرية بين التخصصات المختلفة. وهو ما يشجع الباحثين على التحول من البحوث الفردية إلى إجراء البحوث الجماعية، التي تساهم في تقديم نتائج أكثر تنوعاً وشمولية، ويثري أدوات البحث وطرق عرض النتائج ومناقشتها.

### 3- تطوير المناهج والأدوات البحثية:

تقترح الباحثة في سياق تطوير المناهج والأدوات البحثية في مجال اتصالات الأزمة ما يلي:

- الاتجاه إلى إجراء دراسات تحليلية مقارنة بهدف رصد ظاهرة ما في سياقات مختلفة ومتنوعة، مثل اختبار تأثير الثقافة التنظيمية للمنظمة على إدارة أنشطتها الاتصالية واستراتيجيات استجابتها للأزمات، أو المقارنة بين منظمات الأعمال الخاصة والجهات الحكومية في إدارتها لاتصالات الأزمة ومدى تباين استراتيجيات الاستجابة المستخدمة.
- إجراء البحوث الممتدة زمنياً؛ لدراسة وتحليل استراتيجيات الاستجابة الاتصالية لشركات بعينها وقت الأزمات عبر فترات زمنية مختلفة، والتعرف على تأثير المتغيرات التكنولوجية مثل استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، علاوة على تأثير المتغيرات الثقافية والاجتماعية، ورصد تأثير هذا المتغيرات على مضامين الرسائل الاتصالية، والاستراتيجيات والوسائل المستخدمة، وفعاليتها في احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة وتأثير على سمعة المنظمة وعلامتها التجارية.
- الاهتمام باستخدام منهج دراسة الحالة بأساليبه المختلفة، سواء من خلال التركيز على دراسة حالة واحدة بعينها بهدف توصيفها والتعمق فيها بشكل تفصيلي، أو دراسات حالات متعددة بغرض الاستقراء والاستدلال أو المقارنة. كما إن هذا المنهج يسمح باستخدام أساليب بحثية أخرى مثل المقابلات والمناقشات المتعمقة، الملاحظة، وتحليل المضمون. وذلك من خلال إلقاء الضوء على أداء المنظمات وقت الأزمات سواء باختيار نماذج ناجحة أو غير موفقة، وتحليل استراتيجياتها الاتصالية ومدى فعاليتها في احتواء الأزمة أو تفاديها، بهدف الخروج بدروس مستفادة تساعد الممارسين في تطوير استراتيجياتهم، وتساعد الأكاديميين في تحليل عوامل النجاح أو الفشل.
- تحليل مضمون الاستجابات الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات عبر الوسائل التقليدية والمنصات الاجتماعية، والمقارنة بينهما من حيث المضامين والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة ومدى فعاليتها، ومستويات التكامل فيما بينهم.
- وفيما يتعلق بالدراسات المسحية التي تستخدم الأساليب الكمية في القياس، فيجب الاهتمام بدقة إعداد المقاييس وضبطها، بحيث يكون بينها وبين أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها وحدة ترابط منهجي. كما إن دقة إعداد المقاييس تجعل استمارة الاستبيان التي يقوم الباحث بإعدادها مركزة ومباشرة ومختصرة، الأمر الذي ينعكس على زيادة معدل استجابة المبحوثين وجودتها.

## قائمة المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مدحت. (2014). «الاتصال الأمني ودوره في إدارة الأزمات»، *مجلة الفكر الشرطي*، مجلد 23، ع 90.
- البدوي، ثريا. (2018). «وسائل الاتصال وإدارة الأزمات في الولايات المتحدة الأمريكية رؤية تحليلية من المستوى الثاني في الفترة من 1992 إلى 2017»، *مجلة الإعلام العربي والمجتمع*، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ع 15، فبراير.
- البيومي، نجلاء. (2014). «دور الإعلام في الأزمات»، *المؤتمر السنوي التاسع عشر: دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها*، وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الدسوقي، دعاء محمد. (2014). «الإعلام الإلكتروني بين صناعة الأزمات ومواجهتها»، *المؤتمر السنوي الـ19: دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها*، وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الغزاوي، أمال؛ وعرابي، دينا. (2017). «تقييم دور وسائل الإعلام التقليدية والحديثة في إدارة الكوارث الطبيعية». *المؤتمر الدولي - الاتصال الرقمي في عصر التحولات الاجتماعية، كلية الإعلام والعلوم الإنسانية، جامعة عجمان، الإمارات العربية المتحدة*، 16، 17 أبريل.
- بن عربي، يحيى. (2014). «استراتيجيات استعادة سمعة المؤسسات في اتصال الأزمات»، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الوادي، ع 7، الجزائر.
- بن عربي، يحيى. (2017). «تطور إدارة اتصال الأزمات في زمن الويب: ثوابت ومتغيرات». بحث مقدم إلى «المؤتمر الدولي - الاتصال الرقمي في عصر التحولات الاجتماعية، كلية الإعلام والعلوم الإنسانية، جامعة عجمان، الإمارات العربية المتحدة» 16، 17 أبريل.
- رضوان، أحمد فاروق. (2012). «استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة»، *المجلة العربية للإعلام والاتصال*، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد الثامن، ص ص: 159-214.
- سالم، شيماء السيد. (2011). «الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات»، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، إصدار خاص، القاهرة.
- سالم، شيماء السيد. (2016). «دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث»، *مجلة بحوث الرأي العام*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، عدد يوليو/ سبتمبر.
- سالم، شيماء السيد؛ والخطاط، دينا. (2019). «استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي: دراسة حالة على شركتي أبل- سامسونج». *المجلة العربية للإدارة* Arab Journal of Administration - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - القاهرة، مج 93، ع 3 (سبتمبر).
- سليمان، سلوى. (2014). «دور صفحات الجيش والشرطة على الفيس بوك في إدارة أزمة ما بعد 30 يونيو 2013»، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، ع 3، ص ص 22-50.
- شاهين، هبة. (2014). «أخلاقيات إعلام الأزمات بين النظرية والتطبيق»، *المؤتمر السنوي الـ19 (دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها)*، وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة جامعة عين شمس.
- طنطاوي، ميرهان. (2016). «الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية، دراسات حالة على أزمات عربية وعالمية»، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، ع 8، أكتوبر- ديسمبر.
- عبد اللاه، عزة عبد العزيز. (2014). «العوامل المؤثرة على نمو الشائعات على شبكات التواصل الاجتماعي وقت الأزمات في مصر» *المؤتمر السنوي الـ19 (دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها)*، وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة جامعة عين شمس.
- عبد الله، داليا. (2017). «تأثير الاتصالات السلبية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء أزمة المنتج على سلوك الجمهور المصري نحو مقاطعة شرائه: دراسة حالة على شركة القاهرة للصناعات الغذائية (هاينز مصر)»، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع 4 (أكتوبر - ديسمبر).



- عبد الله، داليا. (2018). «تقييم فاعلية استراتيجيات اتصالات الأزمة عبر الفيسبوك»، *المؤتمر الدولي الثالث (دور الإعلام العربي في دعم مؤسسات الدولة في ظل المتغيرات الراهنة)*، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام، القاهرة، 2-3 مايو.
- عبد المجيد، مها. (2010). «التحديات التي تواجه إعلام الأزمات والكوارث وتأثيرها في الأعراف المهنية: دراسة مقارنة»، *المؤتمر الدولي (الإعلام والأزمات: الراهانات والتحديات)*، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، 15-16 ديسمبر.
- عبد المجيد، مها. (2012). «دور الإعلام الجديد في إدارة الأزمات الأمنية»، *الملتقى العلمي الثاني للشرطة العربية*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والأمانة العامة لجامعة الدول العربية، الأردن، عمان.
- عياد، خيرت. (2012). «معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني»، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد 9، ع 2.
- فوزي، تغريد مجدي. (2015). «تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية: دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- لكريني، إدريس. (2014). «دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية»، *مجلة رؤى استراتيجية*، يناير.
- مخلف، عبد الراضي. (2018). «دور العلاقات العامة في إدارة المخاطر»، *المجلة العربية للإعلام والاتصال*، ع 20.
- وصفي، أيمن. (2014). «دور الإعلام في تحقيق التواصل والشراكة بين الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في مجال إدارة الأزمات والكوارث»، *المؤتمر السنوي الـ 19 (دور الإعلام في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها)*، وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة جامعة عين شمس.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Acar, A. and Muraki, Y. (2011). «Twitter for Crisis Communication: Lessons Learned from Japan's Tsunami Disaster», *International Journal of Web Based Communities*, Vol. 3, pp. 392-402.
- Alton Y. K. and Banerjee, C. S. (2013). «Customer Knowledge Management via Social Media: The Case of Starbucks», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, Iss. 2, pp. 237 – 249.
- Argenti, P. A. and Druckemiller, B. (2008). «Reputation and the Corporate Brand», *Corporate Reputation Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 368-74.
- Austin, L. and Jin, Y. (2015). «Approaching Ethical Crisis Communication with Accuracy and Sensitivity: Exploring Common Ground and Gaps between Journalism and Public Relations», *Public Relations Journal*, Vol. 9, No.1, pp.1-26.
- Avery, E. J. (2017). «Public Information Officers' Social Media Monitoring During the Zika Virus Crisis: A Global Health Threat Surrounded by Public Uncertainty», *Public Relations Review*, Online at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381117300462>
- Brengarth, L. B. and Mujkic, E. (2016). «WEB 2.0: How Social Media Applications Leverage Non-profit Responses during a Wildfire Crisis», *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 589-596.
- Byrd, S. (2012). «Hi Fans! Tell Us Your Story! Cooperating a Stewardship-based Social Media Strategy to Maintain Brand Reputation During a Crisis», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17, pp. 241-254.
- Canny, I. U. (Jan 2016). *An Application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 Crisis Communication*. online at: <http://ssrn.com/abstract=2728712>
- Cha, H.; Suh, J. and Kim, J. (2015). «The Effect of Issue Obtrusiveness, Issue Congruence, and Response Strategies on the Acceptance of Crisis Communication Messages», *Asian Journal of Communication*, Vol. 25, Iss. 3, pp. 307-326.
- Champoux, V. and others. (2012). «Corporate Facebook Pages: When "Fans" Attack», *Journal of Business Strategy*, Vol. 33, No. 2, pp. 22-30.

- Cho, S.; Jung, K. and Park, H. (2013). «Social Media Use during Japan's 2011 Earthquake: How Twitter Transforms the Locus of Crisis Communication», *Media International Australia*, No.149, pp. 28-40.
- Claeys, A. and Opgenhaffen, M. (2016). Why Practitioners Do (not) Apply Crisis Communication Theory in Practice», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 28, Iss. 5, pp. 232-247.
- Claeys, A.S.; Cauberghe, V. and Vyncke, P. (2010). «Restoring Reputations in Times of Crisis: An Experimental Study of the Situational Crisis Communication Theory and The Moderating Effects of Locus of Control», *Public Relations Review*, Vol. 36, pp. 256–262.
- Clare, J. and Danilovic, V. (2010). «Multiple Audiences and Reputation Building in International Conflicts», *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 54, No. 6, pp. 860-882.
- Colapinto, C. and Benecchi, E. (2014). «The Presentation of Celebrity Personas in Everyday Twittering: Managing Online Reputations throughout a Communication Crisis», *Media, Culture & Society*, Vol. 36, No. 2, pp. 219 –233.
- Coombs, T. (2006). «The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets during a Crisis», *Journal of Promotion Management*, Vol.12, No. 3/4, pp.241-260.
- Coombs, W. T. (2007a). «Attribution Theory as a Guide for Post-crisis Communication Research», *Public Relations Review*, 33, pp.135-139.
- Coombs, W. T. (2007b). «Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory», *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 163–176.
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2006). «Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management», *Journal of Communication Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 123-137.
- Cox, R. (2007). «Nature's «Crisis Disciplines»: Does Environmental Communication Have an Ethical Duty?» *Environmental Communication*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 5-20.
- Coyle, D. (2015). *The Role of Mobiles in Disasters and Emergencies*. Report Prepared by Enlightenment Economics, a Consultancy Specializing in the Impacts of Technology and Globalization. On line at: <http://www.enlightenmenteconomics.com>
- Crawford, K. and Finn, M. (2015). «The Limits of Crisis Data: Analytical and Ethical Challenges of Using Social and Mobile Data to Understand Disasters», *Geo Journal*, Vol. 80, pp. 491–502.
- Damir Jugo, M. (2013). «Crisis Communication Strategies in the Corporate Governance Process», *First International OFEL Conference on Corporate Governance*, 12<sup>th</sup> April, Dubrovnik, Croatia.
- Dann, S. (2009). «Crisis Communication: Practice PR Strategies for Reputation Management», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 224-225.
- Dardis, F. and Haigh, M. (2009). «Prescribing Versus Describing: Testing Image Restoration Strategies in Crisis Situation», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 101-118.
- DiStaso, M.; Vafeiadis, M. and Amaral, C. (2015). «Review Managing a Health Crisis on Facebook: How the Response Strategies of Apology, Sympathy, and Information Influence Public Relations», *Public Relations Review*, Vol. 41 pp. 222–231.
- Dutta, S. and Pullig, C. (2011). «Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies», *Journal of Business Research*, Vol. 64, No.12, pp.1281–1287.
- Falkheimer, J. (2014). «Crisis Communication and Terrorism: The Norway Attacks on 22 July 2011», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19, Iss. 1, pp. 52 – 63.
- Fan, D.; Geddes, D. and Flory, F.(2013). «The Toyota Recall Crisis: Media Impact on Toyota's Corporate Brand Reputation», *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, Issue 2, pp. 99–117.

- Frandsen, F. and Johansen, W. (2011). «The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, Iss. 4, pp. 347 – 361.
- Frandsen, F. and Winni, W. (2010). «Apologizing in a Globalizing World: Crisis Communication and Apologetic Ethics», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, Iss. 4, pp. 350 – 364.
- Freberg, K. (2011). «Intention to Comply with Crisis Messages Communicated via Social Media», *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 416-442.
- Freberg, K.; Saling, K.; Vidoloff, K. and Eosco, G. (2013). «Using Value Modeling to Evaluate Social Media Messages: The Case of Hurricane Irene», *Public Relations Review*, Vol. 39, pp. 185–192.
- Garcia, H. F. and Ewing, A. (2008). «Defending Corporate Reputation from Litigation Threats», *Strategy & Leadership*, Vol. 36, Iss. 3, pp. 41 – 45.
- Geale, S. K. (2012). «The Ethics of Disaster Management», *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 21, Iss. 4, pp. 445 – 462.
- Grahama, M.; Averyb, E. and Park, S. (2015). «The Role of Social Media in Local Government Crisis Communications», *Public Relations Review*, Vol. 41, pp. 386–394.
- Grappi, S. and Romani, S. (2015). «Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 27, Iss. 1, pp. 22-45.
- Grunwald, G. and Hempelmann, B. (2011). «Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in Times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation», *Corporate Reputation Review*, Vol. 13, pp. 264-283.
- Hale, J. E.; Dulek, R. E. and Hale, D. P. (2005). «Crisis Response Communication Challenges - Building Theory From Qualitative Data», *Journal of Business Communication*, Vol. 42, No. 2, pp. 112-134.
- Heerde, H. V.; Helsen, K. and Dekimpe, M. G. (2007). «The Impact of A Product-harm Crisis on Marketing Effectiveness», *Marketing Science*, 26, 2, pp. 230–245.
- Hegner, S.; Beldad, A. and Kraesgenberg, A. (2016). «The Impact of Crisis Response Strategy, Crisis Type, and Corporate Social Responsibility on Post-crisis Consumer Trust and Purchase Intention», *Corporate Reputation Review*, Vol. 19, Issue 4, pp. 357–370.
- Heide, M. and Simonsson, C. (2014). «Developing Internal Crisis Communication: New Roles and Practices of Communication Professionals», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 128 -146.
- Heide, M. and Simonsson, C. (2015). «Charlotte Simonsson Struggling with Internal Crisis Communication: A Balancing Act between Paradoxical Tensions», *Public Relations Inquiry*, Vol. 4, No. 2, pp. 223-255.
- Houston, J. B. et al. (2014). «Social Media and Disasters: A Functional Framework for Social Media Use in Disaster Planning, Response, and Research», *Disasters*, Vol. 39, No. 1, pp. 1–22.
- Huang, Y. (2006). «Crises, Communication Strategies, and Media Coverage: A Multicase Study Revisiting the Communicative Response Model», *Communication Research*, Vol. 33, pp. 180-205.
- Husain, K. et al. (2014). «A Preliminary Study on Effects of Social Media in Crisis Communication from Public Relations Practitioners' Views», *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 155, pp. 223 – 227.
- Jamal, J. and Abu Bakar, H. (2015). «The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis: A Malaysian Example», *International Journal of Business Communication*, Vol. 52, pp. 1-25.
- Jin, Y.; Liu, B. and Austin, 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*, Vol. 41, No.1, pp. 74–94.

- Johansen, W.; Aggerholm, H. K. and Frandsen, F. (2012). «Entering New Territory: A Study of Internal Crisis Management and Crisis Communication in Organizations», *Public Relations Review*, Vol. 38, Iss. 2, pp. 270–279.
- Kaewkitipong, L. and Chen, C. (2016). «A Community-based Approach to Sharing Knowledge before, during, and after Crisis Events: A Case Study from Thailand», *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 653-666.
- Ki, E. and Nekmat, E. (2014). «Situational Crisis Communication and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 Companies», *Computers in Human Behavior*, Vol. 35, PP. 140-147.
- Kiambi, D. and Shafer, A. (2016). «Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies», *Mass Communication and Society*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 127-148.
- Kim, J. N. and Rhee, Y. (2011). «Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 23, N. 3, pp. 243–268.
- Kim, Y. (2015). «Toward an Ethical Model of Effective Crisis Communication», *Business and Society Review*, Vol. 120, Issue 1, pp. 57-81.
- Lancendorfer, K. M. (2014). «Pet Food Panic: Procter and Gamble’s Use of Crisis Response Advertising (CRA) in Recall Crisis», *Corporate Reputation Review*, Vol. 17, Issue 2, pp. 94–113.
- Laufer, D. and Coombs, W. T. (2006). «How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis? The Role of Corporate Reputation and Consumer-based Cues», *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 379-385.
- Ledford, C. J. and Anderson, L. N. (2013). «Online Social Networking in Discussions of Risk: Applying the Cause Model in a Content Analysis of Facebook», *Health, Risk & Society*, Vol. 15, No. 3, pp. 251–264.
- Lee, K. (2009). «How The Hong Kong Government Lost The Public Trust in SARS: Insights for Government Communication in a Health Crisis», *Public Relations Review*, 35, pp. 74-76.
- Li, S.; Liu, S. and Xian, M. (2018). «The Influence of Media News Frame on Consumer’s Brand Attitudes in the Context of Product-harm Crisis», *Wuhan International Conference on e-Business*, WHICEB 2018 Proceedings.
- Liang, M. and Mengqi, Z. (2016). «Effects of Attributed Responsibility and Response Strategies on Organizational Reputation: A Meta-analysis of Situational Crisis Communication Theory Research», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 28, Iss. 2, pp.102-119.
- Liu, B.; Kim, H. and Gray, L. (2015). «Responding to the Bed Bug Crisis in Social Media», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 47, pp. 76–84.
- Liu, B.; Pennington-Gray, L. and Klemmer, L. (2015), «Using Social Media in Hotel Crisis Management: The Case of Bed Bugs», *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 6, Iss. 2, pp.102-112.
- Lyu, C. J. (2012). How Young Chinese Depend on the Media during Public Health Crises?: A Comparative Perspective», *Public Relations Review*, Vol. 38, pp. 799-800.
- Ma, B.; Zhang, L.; Li, F. and Wang, G. (2010). «The Effects of Product-harm Crisis on Brand Performance. *International Journal of Market Research*, Vol. 52, Iss.4, pp. 443-458.
- Maresh-Fuehrer, M. and Smith, R. (2016). «Social Media Mapping Innovations for Crisis Prevention, Response, and Evaluation», *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 620-629.
- Mason, A.; Flores, L.; Liu, P.; Tims, K.; Spencer, E. and Gire, T. (2019). «Disaster Communication: An Analysis of the Digital Communication Strategies Used by the Medical Tourism Industry during the 2017 Caribbean Hurricane Season», *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2018-0021>

- Mazzei, A.; Kim, J and Dell'Oro, C. (2012). «Strategic Value of Employee Relationships and Communicative Actions: Overcoming Corporate Crisis with Quality Internal Communication», *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 6, Iss.1, pp.31-44.
- Mazzei, A. and Ravazzani, S. (2015). «Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships», *International Journal of Business Communication*, Vol. 52, Iss. 3, pp. 319-337.
- McHale, J.; Zompetti, J. and Moffitt, M. (2007). «Hegemonic Model of Crisis Communication», *Journal of Business Communication*, Vol. 44, No. 4, pp. 374-402.
- Mirza, V.; Warin, M. and Warin, T. (2015). «Crisis Communication Strategies and Reputation Risk in the Online Social Media Environment», *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 5, pp.7-21.
- Muralidharan, S. and others. (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*, Vol. 37, pp. 226-232.
- Murthy, D. (2011). «New Media and Natural Disasters: Blogs and the 2004 Indian Ocean Tsunami. Information», *Communication and Society Journal*, Vol. 1, pp. 1–17.
- Ngai, C. and Jin, Y. (2016). «The Effectiveness of Crisis Communication Strategies on Sina Weibo in Relation to Chinese Publics' Acceptance of These Strategies», *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 30, No. 4, pp. 451-494.
- Pang, A. (2012). «Towards a Crisis Pre-emptive Image Management Model», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 358-378.
- Pang, A.; Jin, Y. and Meng-Keng Ho, B. (2017). «How Crisis Managers Define Ethical Crisis Communication Practice in Singapore: Identifying Organizational Factors that Influence the Adoption of Ethical Stances», *Media Asia Journal*, Vol.19, Iss. 2, pp. 1-7.
- Park, J.; Cha, M.; Kim, H. and Jeong, J. (2012). «Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis», *Six<sup>th</sup> International AAI Conference on Weblogs and Social Media*, pp. 282-289.
- Ravazzani, S. (2016). «Exploring Internal Crisis Communication in Multicultural Environments», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21, Iss. 1, pp. 73 – 88.
- Reilly, A. H. (2008). «The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3, pp. 331-351.
- Reynolds, B. and Seeger, M. W. (2005). «Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model», *Journal of Health Communication*, Vol. 10, pp. 43–55.
- Romano, M. et al. (2016). *Designing Mobile Applications for Emergency Response: Citizens Acting as Human Sensors*. Online at: file:///C:/Users/s.omar/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/sensors-16-00406.pdf
- Romenti, S.; Murtarelli, G. and Valentini, C. (2014), «Organisations' Conversations in Social Media: Applying Dialogue strategies in times of crises», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 10-33.
- Schnietz, K. and Epstein, M. (2005). «Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility during a Crisis», *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 327-345.
- Schwartz, A. (2013). «How the Red Cross Used Tweets to Save Lives during Hurricane Sandy?», Online at: <http://www.fastcoexist.com/3020923/how-the-red-cross-usedtweets-to-save-lives-during-hurricane-sandy>.
- Sohn, Y. and Lariscy, R. (2014). «Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26, pp. 23-43.

- Sohn, Y. and Lariscy, R. (2015). «The Role of Corporate Reputation in Bad Times», *Communication Research*, Vol. 42, No. 2, pp. 237 –259.
- Stephens, K.; Malone, P. and Bailey, C. (2005). «Communicating with Stakeholders during a Crisis», *International Journal of Business Communication*, Vol. 42, Issue 4, pp. 390-419.
- Stewart, M. C. and 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*, Vol. 54, pp. 639-646.
- Strandberg, J. M. and Vigsø, O. (2016). «Internal Crisis Communication: An Employee Perspective on Narrative, Culture, and Sensemaking», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21 Iss. 1, pp. 89 - 102
- Sweetser, K. D. and Kelleher, T. (2016). «Communicated Commitment and Conversational Voice: Abbreviated Measures of Communicative Strategies for Maintaining Organization-Public Relationships», *Journal of Public Relations Research*, Vol. 28, Iss. 5, pp. 217-231.
- Taylor, M. (2005). «Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe», *Public Relations Review*, 26 (3), pp.277– 293.
- Thompson. P. B. (2012). «Ethics and Risk Communication», *Science Communication*, Vol. 34, No.5, pp.618 –641.
- Tinker, T. L.; Dumlao, M. and McLaughlin, G. (Summer 2009). «Effective Social Media Strategies during Times of Crisis: Learning from the CDC, HHS, FEMA, the American Red Cross and NPR», *The Public Relation Strategist*, pp. 25-29.
- Vanhamme, J. and Grobbsen, B. (2009). «Too Good to Be True: The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity», *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, Iss. 2, pp. 273-283.
- Veltri, F. (2015). «VolksWagen: When Crisis Management Is Not Enough. International, Public & Corporate Communication», *Quarterly Digest of Public Affairs News*, Iss. 3, pp. 1-21.
- Watson, T. (2007). «Reputation and Ethical Behavior in a Crisis: Predicting Survival», *Journal of Communication Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 371-384.
- White, C.; Plotnick, L.; Kushma, J. and Hiltz, S. (2009). «An Online Social Network for Emergency Management», *International Journal of Emergency Management*. Vol. 6, No. 3, pp. 369-382.
- Wolf, D. and Mejri, M. (2013). «Crisis Communication Failures: The BP Case Study», *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 2, Issue 2, pp. 48-56.
- Yan, J.; Pang, A. and Cameron, G. (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*, Vol. 24, Iss. 3, pp. 266-298.
- Yan J. Y. (2010). «Making Sense Sensibly in Crisis Communication: How Publics' Crisis Appraisals Influence Their Negative Emotions, Coping Strategy Preferences, and Crisis Response Acceptance», *Communication Research*, Vol. 37, No. 4, pp. 522 –552.
- Yum, J. Y. and Jeong, S. (2015). «Examining the Public's Responses to Crisis Communication from the Perspective of Three Models of Attribution», *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 29, Issue 2, pp. 159-183.
- Zhu, L.; Anagondahalli, D. and Zhang, A. (2017). «Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China», *Public Relations Review*, Online at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811115301594>

## The Development of Studies in Crisis Communication Management Second Level Analysis of Published Researches During the Period from 2005 to 2019

Prof. Shaymaa Al-Said Salem

Faculty of Mass Communication - Ajman University, UAE

Mass Communication Department - Faculty of Arts – Helwan University, ARE

### ABSTRACT

The importance of crisis communications has grown because of the development of digital communications technology, and the emergence of social media, which has changed the communication environment of the crisis. In this context, researchers' interest in studying crisis communications at the theoretical and practical levels has increased in recent years, to recognize its effectiveness in containing the situation and saving the reputation of the organization.

The aim of this study was to analyze samples of Arab and foreign studies in the field of Crisis Communication Management, in order to monitor the scientific developments and valuable results in this field and to identify the theoretical and cognitive frameworks that have relied upon. In attempt, to introduce a scientific addition and a vision for the future development in this area of research.

This study belongs to the studies of the second-level meta-analysis, a method that relies on the analytical review of the studies and researches published in a given area over an extended period of time and from a variety of sources. This study was applied to a sample of Arab and foreign researches about crisis communication management between 2005 and 2019. The sample included (125) researches.

The researcher suggested a future vision to develop research in this field at the level of the agenda of research issues, theoretical frameworks, and research methodologies.

**Keywords:** *Crisis Communication – Communicative Strategies – Arabic Research Development-Meta-analysis*

