

بحوث العلاقات العامة

الشرق الأوسط



معامل التأثير العربي لعام ٢٠١٧ = ١.٣٤

دورية علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للعلاقات العامة - السنة الخامسة - العدد السادس عشر - يوليو / سبتمبر ٢٠١٧

- **توظيف الدعاة للإعلام الجديد في مواجهة الفكر المتطرف**
د/ محمد حسني حسين محروص (جامعة الأزهر) ... ص ٩
- **وسائل الإعلام السياسي التي يعتمد عليها الشباب السعودي أثناء الأزمات ودورها في تعزيز الوعي السياسي لديهم: دراسة ميدانية**
د/ سلمان فيحان فيصل بن لبده (كلية الملك خالد العسكرية) ... ص ٧٩
- **الشائعات في مواقع التواصل الإجتماعي ودورها في إحداث العنف والصراع السياسي بين الشباب الجامعي دراسة ميدانية**
د/ ممدوح السيد عبد الهادي شتلة (جامعة كفر الشيخ) ... ص ١١٧
- **العلاقة بين التعرض لإعلانات حملة "الإصلاح الجريء" والاتجاه نحو الإصلاحات الاقتصادية في مصر**
د/ أحمد السمان (جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا) ... ص ١٩٥
- **معايير التنسيق الحضاري لإعلانات الطرق التجارية وعلاقتها بتذكر الرسالة الإعلانية " دراسة تطبيقية "**
د/ مرزوق عبد الحكم العادلي (جامعة سوهاج) ... ص ٢٢٥
- **كفاءة الإستراتيجيات الاتصالية للإستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة "دراسة حالة"**
مي محمود عبد اللطيف (الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات (MTI)) ... ص ٢٦٣
- **تأثير تكنولوجيا الاتصال في تطوير أداء العلاقات العامة دراسة تطبيقية على عينة من شركات الطيران العاملة في ليبيا**
سليم معمر البجباح (الجامعة الأسمرية - ليبيا) ... ص ٣١٣

(ISSN 2314-8721)

الشبكة القومية للمعلومات العلمية والتكنولوجية

(ENSTINET)

جميع الحقوق محفوظة ٢٠١٧ @ EPRA

www.epra.org.eg

obeykandi.com

الهيئة العلمية

أ.د/ علي السيد عجوة

أستاذ العلاقات العامة المتفرغ والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة

Prof. Dr. Thomas A. Bauer

Professor of Mass Communication at the University of Vienna

أ.د/ منى سعيد الحديدي

أستاذ الإذاعة والتلفزيون المتفرغ بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

أ.د/ ياس خضير البياتي

أستاذ الإعلام بجامعة بغداد ووكيل عميد كلية المعلومات والإعلام والعلوم الإنسانية
جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

أ.د/ حسن عماد مكاوي

أستاذ الإذاعة والتلفزيون - العميد السابق لكلية الإعلام - جامعة القاهرة

أ.د/ نسمة يونس

أستاذ الإذاعة والتلفزيون - كلية الإعلام جامعة القاهرة

أ.د/ محمد معوض إبراهيم

أستاذ الإعلام المتفرغ بجامعة عين شمس والعميد الأسبق لكلية الإعلام بجامعة سيناء

أ.د/ سامي السيد عبد العزيز

أستاذ العلاقات العامة والاتصالات التسويقية - العميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة

أ.د/ عبد الرحمن بن حمود العناد

أستاذ العلاقات العامة والإعلام بقسم الإعلام كلية الآداب - جامعة الملك سعود

أ.د/ محمود يوسف مصطفى عبده

أستاذ العلاقات العامة والوكيل السابق لكلية الإعلام لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة القاهرة

أ.د/ سامي عبد الرؤوف محمد طابع

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

أ.د/ شريف درويش مصطفى اللبان

أستاذ الصحافة - وكيل كلية الإعلام لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة القاهرة

أ.د/ جمال عبد الحي عمر النجار

أستاذ الإعلام بكلية الدراسات الإسلامية للبنات - جامعة الأزهر

أ.د/ بركات عبد العزيز محمد عبد الله

أستاذ الإذاعة والتلفزيون - وكيل كلية الإعلام للدراسات العليا والبحوث - جامعة القاهرة

أ.د/ حسن علي محمد علي

أستاذ الإذاعة والتلفزيون ورئيس قسم الإعلام بكلية الآداب - جامعة المنيا

أ.د/ عابدين الدردير الشريف

أستاذ الإعلام وعميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الزيتونة - ليبيا

أ.د/ محمود حسن إسماعيل

أستاذ الإعلام وثقافة الأطفال - معهد الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس

أ.د/ حمدي حسن أبو العينين

أستاذ الإعلام وعميد كلية الإعلام والألسن نائب رئيس جامعة مصر الدولية

أ.د/ عثمان بن محمد العربي

أستاذ العلاقات العامة والرئيس السابق لقسم الإعلام بكلية الآداب - جامعة الملك سعود

أ.د/ وليد فتح الله مصطفى بركات

أستاذ الإذاعة والتلفزيون ووكيل كلية الإعلام لشئون التعليم والطلاب - جامعة القاهرة

أ.د/ تحسين منصور رشيد منصور

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام بجامعة اليرموك - الأردن

أ.د/ محمد عبد الستار البخاري

بروفيسور متفرغ بقسم العلاقات العامة والدعاية، كلية الصحافة، جامعة ميرزة أولوغ بيك القومية الأوزبكية

أ.د/ علي قسايسية

أستاذ دراسات الجمهور والتشريعات الإعلامية بكلية علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر ٣

أ.د/ رضوان بو جمعة

أستاذ الإعلام بقسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر



مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط (JPRR.ME)

دورية علمية محكمة

العدد السادس عشر - السنة الخامسة - يوليو / سبتمبر ٢٠١٧

مؤسسها

ورئيس مجلس الإدارة

د/ حاتم محمد عاطف

رئيس EPRA

رئيس التحرير

أ.د/ علي السيد عجوة

أستاذ العلاقات العامة والعميد
الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة

رئيس اللجنة العلمية بـ EPRA

مديرا التحرير

أ.د / محمد معوض إبراهيم

أستاذ الإعلام بجامعة عين شمس
والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة سيناء
رئيس اللجنة الاستشارية بـ EPRA

أ.د / محمود يوسف مصطفى عبده

أستاذ العلاقات العامة والوكيل السابق بكلية الإعلام
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
جامعة القاهرة

مساعدو التحرير

أ.د / رزق سعد عبد المعطي

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام والألسن
جامعة مصر الدولية

د/ ثريا محمد السنوسي

أستاذ مساعد ورئيس قسم العلاقات العامة بكلية الإعلام
جامعة الغربية - دبي

د/ سهاد عادل محمد

أستاذ مساعد العلاقات العامة بكلية الآداب
الجامعة المستنصرية - العراق

د/ السيد عبد الرحمن علي

مدرس العلاقات العامة بكلية تكنولوجيا الإعلام
جامعة سيناء

علي حسين الميهي

مدقق اللغة العربية

أحمد علي بدر

مدقق اللغة الإنجليزية

المراسلات

الجمعية المصرية للعلاقات العامة

جمهورية مصر العربية

الجيزة - الدقي

بين السرايات - ٢ شارع أحمد الزيات

Mobile: +201141514157

Tel : +2237620818

Www.epra.org.eg

Jpr@epra.org.eg

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة
للجمعية المصرية للعلاقات العامة

لا يجوز، دون الحصول على إذن خطي من الناشر، استخدام أي من المواد التي تتضمنها هذه المجلة، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي، أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، وتطبق جميع الشروط والأحكام والقوانين الدولية فيما يتعلق بانتهاك حقوق النشر والطبع للنسخة المطبوعة أو الإلكترونية.

الترقيم الدولي للنسخة المطبوعة
(ISSN 2314-8721)

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية
(ISSN 2314-8723X)

ولتقديم طلب الحصول على هذا الإذن والمزيد من الاستفسارات، يرجى الاتصال برئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للعلاقات العامة على العنوان التالي:

EPRA Publications

Egyptian Public Relations Association, Giza, Egypt
Dokki, Ben Elsarayat -2 Ahmed Elzayat St.

بريد إلكتروني: jpr@epra.org.eg - chairman@epra.org.eg

موقع ويب: www.jpr.epra.org.eg - www.epra.org.eg

الهاتف : 818 - 02-376-20 (+2) - 151 - 14 - 15 - 0114 (+2) - 157 - 14 - 15 - 0114 (+2)

فاكس : 73 - 048-231-00 (+2)

المجلة مفعسة ضمن قواعد البيانات الرقمية الدولية التالية:



مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط

Journal of Public Relations Research Middle East

التعريف بالمجلة:

- مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط دورية علمية تنشر أبحاثاً متخصصة في العلاقات العامة وعلوم الإعلام والاتصال، بعد أن تقوم بتحكيمها من قبل عدد من الأساتذة المتخصصين في نفس المجال، وهي تابعة للجمعية المصرية للعلاقات العامة أول جمعية علمية مصرية متخصصة في العلاقات العامة.
- المجلة معتمدة ولها ترقيم دولي ومصنفة دولياً لنسختها المطبوعة والإلكترونية من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة، ومصنفة من لجنة الترتيبات العلمية تخصص الإعلام بالمجلس الأعلى للجامعات في مصر.
 - أول دورية علمية محكمة في التخصص على مستوى الوطن العربي والشرق الأوسط، وأول دورية علمية عربية في تخصص (الإعلام) تحصل على معامل التأثير العربي Arab Impact Factor بمعامل تأثير = ١.٣٤ بنسبة ١٠٠% في تقرير عام ٢٠١٧ للمؤسسة الأمريكية " NSP نشر العلوم الطبيعية " برعاية اتحاد الجامعات العربية.
 - المجلة فصلية تصدر كل ثلاثة أشهر خلال العام.
 - تقبل المجلة نشر عروض الكتب والمؤتمرات وورش العمل والأحداث العلمية العربية والدولية.
 - تقبل المجلة نشر إعلانات عن محركات بحث علمية أو دور نشر عربية أو أجنبية وفقاً لشروط خاصة يلتزم بها المعلن.
 - يُقبل نشر البحوث الخاصة بالترقيات العلمية - وللباحثين المتقدمين لمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراة.
 - يُقبل نشر ملخصات الرسائل العلمية التي نوقشت، ويُقبل نشر عروض الكتب العلمية المتخصصة في العلاقات العامة والإعلام كذلك المقالات العلمية المتخصصة من أساتذة التخصص من أعضاء هيئة التدريس.

قواعد النشر:

- أن يكون البحث أصيلاً ولم يسبق نشره.
- تقبل البحوث باللغات: (العربية - الإنجليزية - الفرنسية) على أن يكتب ملخص باللغة الإنجليزية للبحث في حدود صفحة واحدة إذا كان مكتوب باللغة العربية.
- أن يكون البحث في إطار الموضوعات التي تهتم بها المجلة في العلاقات العامة والإعلام والاتصالات التسويقية المتكاملة.
- تخضع البحوث العلمية المقدمة للمجلة للتحكيم ما لم تكون البحوث قد تم تقييمها من قبل اللجان والمجالس العلمية بالجهات الأكاديمية المعترف بها أو كانت جزءاً من رسالة أكاديمية نوقشت وتم منح صاحبها الدرجة العلمية.
- يراعى اتباع الأسس العلمية الصحيحة في كتابة البحث العلمي ومراجعته ويراعى الكتابة ببنت (١٤) Simplified Arabic والعناوين الرئيسية والفرعية Bold.
- يتم رصد المراجع في نهاية البحث وفقاً للمنهجية العلمية بأسلوب متسلسل وفقاً للإشارة إلى المرجع في متن البحث وفقاً لطريقة APA الأمريكية.
- يقدم الباحث عدد (٢) نسخ مطبوعة من البحث ونسخة إلكترونية على CD مكتوبة بصيغة Word مصحوبة بسيرة ذاتية مختصره عنه.

- في حالة قبول البحث للنشر بالمجلة يتم إخطار الباحث بخطاب رسمي بقبول البحث للنشر. أما في حالة عدم قبول البحث للنشر فيتم إخطار الباحث بخطاب رسمي وإرسال جزء من رسوم نشر البحث له في أسرع وقت.
- إذا تطلب البحث إجراء تعديلاً بسيطاً فيلتزم الباحث بإعادة إرسال البحث معدلاً خلال أسبوع من استلام ملاحظات التعديل وإذا حدث تأخير منه فسيتم تأجيل نشر البحث للعدد التالي أما إذا كان التعديل جذرياً فيرسله الباحث بعد ١٥ يوم من إرسال الملاحظات له.
- قيمة نشر البحث ٨٥٠ جنيه مصرى للمصريين من داخل مصر وللمصريين المقيمين بالخارج والأجانب ٤٥٠\$. .
- يتم رد مبلغ ٢٥٠ جنيه للباحثين من داخل مصر ورد مبلغ ١٣٠ \$ للباحثين المصريين المقيمين بالخارج والأجانب في حالة رفض هيئة التحكيم البحث وإقرارهم بعدم صلاحيته للنشر بالمجلة.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن (٣٥) صفحة A4- في حالة الزيادة تحتسب الصفحة بـ ٢٠ جنيه مصرى للمصريين داخل مصر وللمقيمين بالخارج والأجانب ٥\$. .
- يتم تقديم خصم خاص من قيمة النشر العلمى لعضوية زمالة الجمعية المصرية للعلاقات العامة من المصريين والجنسيات الأخرى بنسبة ١٠% ولأى عدد من المرات خلال العام.
- يُرسل للباحث عدد (٣) نسخة من المجلة بعد نشر بحثه، وعدد (٣) مستلة من البحث الخاص به.
- ملخص رسالة علمية (ماجستير) ٢٥٠ للمصريين ولغير المصريين ١٥٠\$. .
- ملخص رسالة علمية (الدكتوراه) ٣٥٠ جنيه للمصريين ولغير المصريين ١٨٠\$. .
- على أن لا يزيد ملخص الرسالة عن ٨ صفحات. ويتم تقديم خصم ١٠% لمن يشترك في عضوية الجمعية المصرية للعلاقات العامة . ويتم إرسال عدد (٣) نسخ من المجلة بعد النشر للباحث على عنوانه بالبريد الدولي.
- نشر عرض كتاب للمصريين ٧٠٠ جنيه ولغير المصريين ٣٠٠\$
- يتم إرسال عدد (٣) نسخ من المجلة بعد النشر لصاحب الكتاب على عنوانه بالبريد الدولي السريع. ويتم تقديم خصم ١٠% لمن يشترك في عضوية زمالة الجمعية المصرية للعلاقات العامة .
- بالنسبة لنشر عروض تنظيم ورش العمل والندوات من داخل مصر ٦٠٠ جنيه ومن خارج مصر ٣٥٠\$. بدون حد أقصى لعدد الصفحات.
- بالنسبة لنشر عروض المؤتمرات الدولية من داخل مصر ٨٥٠ جنيه ومن خارج مصر ٤٥٠\$ بدون حد أقصى لعدد الصفحات.
- جميع الآراء والنتائج البحثية تعبر عن أصحاب البحوث المقدمة وليس للجمعية المصرية للعلاقات العامة أى دخل بها.
- ترسل المشاركات باسم رئيس مجلس إدارة المجلة على عنوان الجمعية المصرية للعلاقات العامة- جمهورية مصر العربية - الجيزة - الدقى - بين السرايات - ٢ شارع أحمد الزيات، والإمیل المعتمد من الجمعية jpr@epa.org.eg ، أو إمیل رئيس مجلس إدارة المجلة Chairman@epa.org.eg بعد تسديد قيمة النشر وإرسال صورة الإيصال التى تفيد ذلك.

الافتتاحية

في العام الخامس ومنذ بداية إصدارها في أكتوبر/ ديسمبر من العام ٢٠١٣م - يتواصل صدور أعداد المجلة بانتظام ليصدر منها خمسة عشر عددًا متتابعة تضم أبحاثًا ورؤى علمية متعددة لأساتذة ومتخصصين وباحثين من مختلف دول العالم.

وبما أن المجلة أول دورية علمية محكمة في بحوث العلاقات العامة بالوطن العربي والشرق الأوسط - تصدر عن الجمعية المصرية للعلاقات العامة (عضو شبكة الجمعيات العلمية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة) - وجد فيها الأساتذة الراغبون في تقديم إنتاجهم للمجتمع العلمي بكافة مستوياته ضالتهم للنشر على النطاق العربي وبعض الدول الأجنبية التي تصل إليها المجلة من خلال مندوبيها في هذه الدول وكذلك من خلال موقعها الإلكتروني. فقد تحصّلت المجلة على أول معامل تأثير عربي (AIF) للدوريات العلمية العربية المحكمة في تخصص (الإعلام) على مستوى الجامعات والمؤسسات العلمية التي تصدر محتوى باللغة العربية بمعدل = ١.٣٤، والمعامل تابع لمؤسسة النشر الأمريكية العالمية (NSP) دار نشر العلوم الطبيعية Natural Publishing Sciences وبرعاية اتحاد الجامعات العربية. والمجلة مفهرسة حاليًا ضمن قواعد البيانات الرقمية الدولية (EBSCO HOST) - دار المنظومة).

وفي العدد السادس عشر من المجلة نقدم للباحثين في الدراسات الإعلامية والمهتمين بهذا المجال بحثًا ورؤى علمية للأساتذة المشاركين والمساعدين كذلك الباحثين، مقدمة للنشر العلمي بهدف تكوين رصيد للباحثين من أعضاء هيئة التدريس للتقدم للترقية أو الباحثين لمناقشة الدكتوراه والماجستير.

ففي البداية نجد بحثًا مقدمًا من: د/ محمد حسني حسين محروص - جامعة الأزهر - من (مصر) والذي قدم دراسة عن: "توظيف الدعاة للإعلام الجديد في مواجهة الفكر المتطرف".

أما: د/ سلمان فيحان فيصل بن لبده - كلية الملك خالد العسكرية بوزارة الحرس الوطني - من (السعودية) فقدم دراسة ميدانية عن: "وسائل الإعلام السياسي التي يعتمد عليها الشباب السعودي أثناء الأزمات ودورها في تعزيز الوعي السياسي لديهم".

وقدم: د/ ممدوح السيد عبد الهادي شتلة - جامعة كفر الشيخ - من (مصر) ، والذي قدم دراسة عن: "الشائعات في مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في إحداث العنف والصراع السياسي بين الشباب الجامعي دراسة ميدانية".

بينما قدم د/ أحمد السمان - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا - من (مصر) دراسة ميدانية عن: "العلاقة بين التعرض لإعلانات حملة "الإصلاح الجريء" والاتجاه نحو الإصلاحات الاقتصادية في مصر".

أما د/ مرزوق عبد الحكم العادلي - جامعة سوهاج - من (مصر) قدم دراسة تطبيقية عن:
"معايير التنسيق الحضاري لإعلانات الطرق التجارية وعلاقتها بتذكر الرسالة الإعلانية".

بينما قدمت مي محمود عبد اللطيف - الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات (MTI) - من
(مصر) بحثاً بعنوان: " كفاءة الإستراتيجيات الاتصالية للإستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور
حول سمعة المنظمة- دراسة حالة ". وذلك ضمن متطلبات حصولها على درجة الدكتوراه من كلية
الإعلام بجامعة القاهرة.

ومن الجامعة الأسمرية في (ليبيا) - قدم/ سليم معمر البجباح - بحثاً بعنوان:
"الاتجاهات العلمية لبحوث إدارة علاقات المنظمات ب جماهيرها الأساسية"، وذلك ضمن متطلبات
حصوله على درجة الماجستير من كلية الآداب بجامعة المنيا.

وهكذا فإن المجلة ترحب بالنشر فيها لمختلف الأجيال العلمية من جميع الدول. ومن المعلوم
بالضرورة أن جيل الأساتذة وبحثهم لا تخضع للتحكيم طبقاً لقواعد النشر العلمي المتبعة في المجالات
العلمية.

أما البحوث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في التقدم للترقي للدرجة الأعلى والطلاب
المسجلين لدرجة الدكتوراه والماجستير فتخضع جميعها للتحكيم من قبل الأساتذة المتخصصين.
وجميع هذه البحوث والأوراق العلمية تعبر عن أصحابها دون تدخل من هيئة تحرير المجلة التي
تحدد المحكمين وتقدم ملاحظاتهم إلى أصحاب البحوث الخاضعة للتحكيم لمراجعة التعديلات العلمية قبل
النشر.

وأخيراً وليس آخراً ندعو الله أن يوفقنا لإثراء النشر العلمي في تخصص العلاقات العامة بشكل
خاص والدراسات الإعلامية بشكل عام.

والله الموفق،،

رئيس تحرير المجلة

أ.د/ علي عجوة

**كفاءة الإستراتيجيات الاتصالية للإستجابة للأزمة في تكوين مدركات
الجمهور حول سمعة المنظمة
”دراسة حالة“**

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

إعداد

مي محمود عبد اللطيف (*)

(*) مدرس مساعد بكلية الإعلام - الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات (MTI) / باحثة دكتوراه بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

obeyikahanda.com

كفاءة الإستراتيجيات الاتصالية للإستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة "دراسة حالة"

مي محمود عبد اللطيف

mai_mahmoud_13@hotmail.com

الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات

الملخص:

تتعرض المنظمات للعديد من الأزمات والتي تتطلب إتخاذ قرارات على المستوى الإداري والاتصالي من شأنها تغيير الموقف لصالح المنظمة وتعزيز مكانتها التسويقية إلى الأفضل . وتأتي جهود إدارة الأزمة لإتخاذ الإجراءات المناسبة سواء الإدارية أو الإتصالية لمحاولة إحتواء الأضرار التي ألتمت بسمعة المنظمة لدى جماهيرها الأساسية، وتتضمن تلك الإجراءات تطوير خطة لإدارة الأزمة من أجل السيطرة على الموقف ثم تنفيذ الاتصالات الفعالة مع جماهير المنظمة. وتختلف طبيعة الإستراتيجيات الإتصالية التي تستخدمها المنظمات للإستجابة للأزمات باختلاف درجات خطورتها ودرجة تحكم المنظمات بها.

وقد ركز العديد من الباحثين على دراسة الموقف الاتصالي للمنظمة أثناء حدوث الأزمات والتعرف على الإستراتيجيات الاتصالية الأكثر ملائمة للإستجابة للأزمة وتجنب المشكلات المتوقعة بعد حدوثها، كما انصب اهتمام تلك الدراسات على كيفية انعكاس تلك الإستراتيجيات الاتصالية على الرسائل الإعلامية التي توجهها المنظمة لوسائل الإعلام المختلفة وبالتالي إنعكاس ذلك على الرسائل الإعلامية الموجهة لجماهير المنظمة المتعددة، وفي هذا السياق تقسم الباحثة هذا المحور إلى نوعين من الدراسات:

الفئة الأولى: دور المنظمة في توظيف الإستراتيجيات الاتصالية المناسبة للإستجابة للأزمات.

الفئة الثانية: دور وسائل الإعلام في تشكيل و توصيل الرسائل الإتصالية إلى جمهور المنظمة.

ومن هنا يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة ونوعية الإستراتيجيات الإتصالية التي تستخدمها المنظمة الخاضعة للدراسة للإستجابة للأزمات، وتحليل نوعية الاستمالات المستخدمة في الرسائل الاتصالية الموجهة للجماهير الأساسية، ومن ثم دراسة دور تلك الإستراتيجيات في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة من حيث جودة خدماتها ومنتجاتها وكفاءة المنظمات في إدارة الأزمة وتوجيه الأنشطة الاتصالية الفعالة للجماهير المختلفة بالإضافة إلى جهود الإدارة الداخلية وبرامج المسؤولية الاجتماعية، كما تستهدف الدراسة التعرف على عناصر إسناد سببية حدوث الأزمة بالمنظمات لدى الجمهور وتأثيرها على عواطفهم واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو المنظمة".

ويعتمد البحث على نموذج تحليل موقف الأزمة **SCCT: situational crisis communication theory**، والتي ابتكرها الباحث تيموثي كومبس *Timothy Coombs* عام ١٩٩٥، وأعاد الباحث *كايل آن دوثويت Kylie Ann Dowthwaite* تقديمه في دراسته التي قدمها عام

٢٠١١ من خلال الربط بين مجموعة متغيرات أساسية متعلقة بالأزمة نفسها "تاريخ الأزمة - تأثيرات الأزمة - استراتيجيات الاستجابة للأزمة" والمنظمة "درجة مسئولية المنظمة عن الأزمة - سمعة المنظمة" والعلاقة بين المنظمة وبين جماهيرها الأساسية "مقدمات العلاقة قبل حدوث الأزمة" وأخيرا الجمهور "النوايا السلوكية للجمهور".

حيث يفترض النموذج أن **الأزمة** **كمتغير مستقل** تحدث تأثيرات سلبية مباشرة وغير مباشرة على **سمعة المنظمة** **كمتغير تابع**، مما يؤثر على النوايا السلوكية لجمهور المنظمة. حيث يقوم جمهور المنظمة بتكوين مدركاتهم حول درجة تحمل المنظمة لمسئولية حدوث الأزمة من حيث درجة الخطورة والمسئولية والتعمد والتكرارية والاستقرار وتاريخ الأزمات بالمنظمة، وذلك في ضوء طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمة لمعالجة موقف الأزمة وتكوين الرسائل الاتصالية المتعلقة بالأزمة. واستخدمت الدراسة **منهج دراسة الحالة**، وخلال هذا المنهج اعتمدت الباحثة على مسح آراء الجماهير الخارجية للمنظمات محل الدراسة، وذلك لقياس اتجاهاتهم وعواطفهم ومدركاتهم عن المنظمات عقب الأزمة، ومصادر معرفتهم بالأزمة، وتقييمهم لدرجة كفاءة عملية إدارة الأزمة وتقييم الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة للإستجابة للأزمة.

وتحددت عينة الدراسة في **الجامعة الأمريكية بمصر**، حيث تم دراسة أزمة غلق الجامعة وإضراب الطلاب بسبب مشكلات متعلقة بالشفافية المالية، مما أدى التحركات الطلابية إلى التأثير على إدارة الجامعة حتى تم إعلان تغيير رئيس الجامعة حلا للموقف، وخلال تلك الفترة قامت الجامعة باستخدام العديد من الأنشطة الاتصالية لإدارة الأزمة وصولا لإدارة إستراتيجية للموقف. وتمثلت عينة الجمهور في عينة عمدية من طلاب الجامعة الأمريكية بالقاهرة قوامها "٤٠٠ مفردة". وقد راعت الباحثة أن يكون أفراد العينة من الطلاب الذين عاصروا الأزمة وتعرضوا للرسائل الاتصالية التي وجهتها الجامعة خلال وبعد الأزمة المدروسة.

وتوصلت النتائج إلى **صحة العلاقة كليا بين متغيرات النموذج المقترح للدراسة**، حيث تستخدم الجامعة اتصالات فعالة وكفاء خلال الأزمة من حيث "المصداقية - الدقة - الشمول - الكفاية - الاستمرارية - السرعة"، مما يقلل من درجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الازمة في تقييم الطلاب. كما اتضح أن كفاءة واتساق الاتصالات التي استخدمتها الجامعة خلال الأزمة تؤثر إيجابيا على عواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة. كما توجد علاقة بين مدركات الطلاب حول سمعة الجامعة ودرجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة وتاريخ علاقاتهم بالجامعة.

مقدمة:

تشهد المنظمات في السنوات الأخيرة العديد من الأزمات التي قد تؤثر تأثيرًا خطيرًا على كيان ووجود المنظمة ومستقبل أعمالها^١، مما يتطلب إتخاذ قرارات على المستوى الإداري والاتصالي من شأنها تغيير الموقف لصالح المنظمة وتعزيز مكانتها التسويقية إلى الأفضل^٢.

وتأتي جهود إدارة الأزمة لإتخاذ الإجراءات المناسبة - سواء الإدارية أو الإتصالية - لإدارة الأزمة، ومحاولة إحتواء الأضرار التي ألمت بسمعة المنظمة لدى جماهيرها الأساسية، وتتضمن تلك الإجراءات تطوير خطة لإدارة الأزمة من أجل السيطرة على الموقف ثم تنفيذ الاتصالات الفعالة مع جماهير المنظمة.

وتختلف طبيعة الإستراتيجيات الإتصالية التي تستخدمها المنظمات للإستجابة للأزمات باختلاف درجات خطورتها ودرجة تحكم المنظمات بها، وتعرف الإستراتيجيات الاتصالية للإستجابة لحدوث الأزمة *Crisis response strategies* بأنها مجموعة من القرارات الرشيدة و المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة "أثناء وبعد حدوث الأزمات" و الوسائل اللازمة لتحقيقها والتي تعطي الفرصة للمنظمة لتقليل أو إزالة كل الأضرار السلبية الناتجة عن حدوثها سواء على مستوى الصورة الذهنية للمنظمة أو سمعتها، لأنها تمكن من توصيل المعلومات المطلوبة للجمهور وبالتالي تساعدها في تحديد الطريقة التي يتقبل بها الجمهور ويفسر الموقف^٣.

وفي هذا الإطار تهتم هذه الدراسة بالتعرف على الدور الذي تحققه الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات للإستجابة للأزمات في تكوين مدركات الجماهير الأساسية للمنظمات حول سمعتها، حيث أكدت العديد من الدراسات أن سمعة المنظمات تتأثر بشكل أساسي بطبيعة اتصالات المنظمة خلال حدوث الأزمة وبعد حدوثها حيث أنها تسهم في تشكيل وتوصيل الرسائل الاتصالية الأساسية حول جهود المنظمة في إدارة الموقف.

وقد ركز العديد من الباحثين على دراسة الموقف الاتصالي للمنظمة أثناء حدوث الأزمات والتعرف على الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر ملائمة للاستجابة للأزمة وتجنب المشكلات المتوقعة بعد حدوثها، كما انصب اهتمام تلك الدراسات على كيفية انعكاس تلك الاستراتيجيات الاتصالية على الرسائل الإعلامية التي توجهها المنظمة لوسائل الإعلام المختلفة وبالتالي إنعكاس ذلك على الرسائل الإعلامية الموجهة لجماهير المنظمة المتعددة، وفي هذا السياق تقسم الباحثة هذا المحور إلى نوعين من الدراسات: **الفئة الأولى:** الدراسات التي ركزت على دور المنظمة في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للاستجابة للأزمات.

الفئة الثانية: الدراسات التي ركزت على دور وسائل الإعلام في تشكيل و توصيل الرسائل الاتصالية إلى جمهور المنظمة.

الفئة الأولى: الدراسات التي ركزت على دور المنظمة في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للاستجابة للأزمات:

جاء هذا الموضوع - تحديداً - محل اهتمام العديد من الدراسات السابقة وذلك مع الأخذ في الاعتبار دور الاتصال كوسيط بين المنظمة و جماهيرها المتعددة، وتستعرض الباحثة فيما يلي أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها من خلال تحليل الدراسات السابقة في هذا الإطار، وقد تبين من خلال هذا التحليل تعدد المدارس التي قدمت تقسيمات مختلفة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمة، وتستعرضها الباحثة فيما يلي:

- **الاستراتيجيات الاتصالية كما قدمها تيموثي كومبس " Timothy Coombs, 1995 "** ، والتي قامت باختبارها العديد من الدراسات التالية لها ° ، وتحددت تلك الاستراتيجيات فيما يلي:

أ- **مهاجمة المتسبب في حدوث الأزمة *Attack the accuser*** : حيث يقوم القائمون على إدارة الأزمة بمواجهة الفرد أو الأفراد المتسببون في وقوع الأزمة، وقد تقتضي تلك الاستراتيجية التهديد باللجوء إلى الأحكام القضائية لمواجهتهم.

ب- **الإنكار *Denial***: وتقر المنظمة في هذه الحالة عدم وجود أزمة من الأساس وتؤكد ذلك من خلال معلومات محددة عن أنشطة المنظمة.

ج- **الإعذار *Excuse***: ويحاول القائم بالاتصال من خلاله التقليل من حجم مسئولية المنظمة عن حدوث الأزمة، وقد تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإنكار وجود نية أو تعمد لحدوث الأزمة أو الإدعاء بأنها لم تمتلك القدرة على التحكم بها مطلقاً.

د- **التبرير *Justification***: ويحاول القائم بالاتصال من خلال تلك الاستراتيجية التقليل من حجم الآثار السلبية الناتجة عن حدوث الأزمة، وقد تقوم المنظمة بتبرير ذلك من خلال الإقرار بعدم وجود ضحايا أو أنهم هم المتسببون بوقوعها من الأساس.

هـ- **الإشادة - المدح *Ingratiation***: حيث يقوم القائم بالاتصال بالثناء على مجموعات المصالح أو التذكير بالأفعال الإيجابية التي قامت بها المنظمة لصالحهم فيما سبق.

و- **الأفعال التصحيحية *Corrective action***: وتسعى المنظمة من خلالها إلى إصلاح ومعالجة الآثار السلبية الناجمة عن حدوث الأزمة سواء لمادية أو المعنوية منعا لحدوثها مرة أخرى.

ز- **الإعذار الكامل *Full apology***: وتقر المنظمة من خلالها بمسئوليتها الكاملة عن حدوث الأزمة وتطالب الجمهور بقبول اعتذارها.

- الاستراتيجيات الاتصالية كما قدمها ويليام بينويت "William Benoit, 1995"، وهو مبتكر نظرية استعادة الصورة الذهنية *Image Restoration Discourse*، وأيضاً اعتمدت عليها العديد من الدراسات السابقة وقامت باختبارها^٦، وتحددت تلك الاستراتيجيات فيما يلي:

١- الإنكار Denial: سواء من خلال "التجاهل التام للموقف - التأكيد على عدم وجود أزمة".
٢- التملص من المسؤولية Evasion of responsibility: سواء من خلال "المراوغة - إظهار النوايا الحسنة".

٣- التقليل من شأن الأزمة Reducing offensiveness: من خلال "مهاجمة المتسبب في حدوث الأزمة أو المقارنة مع الأزمات الأخرى - تعزيز موقف المنظمة - تقديم التعويضات".

٤- الأفعال التصحيحية Corrective action

٥- الاعتذار Apology

وقدمت العديد من الدراسات السابقة تصنيفاً جديداً من الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة^٧ وهو منبثق من المدخلين السابقين، حيث تم تحديد الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة، وهو التصنيف الأساسي المتعمد على الإنكار والأفعال التصحيحية والتفاوض وتجاهل الموقف، وبعد استعراض الاستراتيجيات الاتصالية التي تلجأ إليها المنظمات لاستجابة للأزمات، تستعرض الباحثة أهم نتائج الدراسات التي قامت باختبار توظيف تلك الاستراتيجيات أو أيها منها:

ركزت مجموعة من الدراسات على اختبار تأثير استخدام استراتيجيات اتصالية محددة خلال أوقات الأزمات على نجاح خطة إدارة الأزمة وكسب تعاطف واتجاهات إيجابية من جمهور المنظمة نحوها بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة والسياق المجتمعي الذي تعمل خلاله، وهو ما قدمه دراسات كل من جوزيف ماسي وجون لارسين (Joseph Massey and John Larsen, 2003)^٨ و كورت وايز (Kurt Wise, 2004)^٩ و شيري هولاداي (Sherry Holladay, 2007)^{١٠} و ميشيل ماريش ودافيد ويليامز (Michelle Maresh and David Williams, 2007)^{١١} و كريستين باس وتوماس فيديك وإيزابيل بوتيريو (Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero, 2010)^{١٢} و سورا كيم وهون كانج (Sora Kim and Hoon Kang, 2011)^{١٣} و سوزان كلاين (Susan Kline, 2012)^{١٤} و ياهوا هوانج وينج هسوان و شي هسين (Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su, 2012)^{١٥} حيث اقتصرت دراسة جوزيف ماسي وجون لارسين (Joseph Massey and John Larsen, 2003)^{١٦} بالتركيز على استراتيجيات استعادة الصورة *image restoration strategies* كأحد أهم الأساليب التي يمكن استخدامها للاستجابة لحدوث الأزمة فلكي تكون خطة إدارة الأزمة ناجحة وفعالة فلا بد من الاعتماد على استراتيجيات تستهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة خلال الأزمات، وانفردت دراستي شيري هولاداي (Sherry Holladay, 2007)^{١٧} و سورا كيم وهون كانج (Sora Kim and

(Hoon Kang, 2011)^{١٨} بالتركيز على استراتيجيات تستهدف استعادة السمعة *reputation repair strategies* والتأكيد على أهمية إدارة لأزمة من خلال إدارة سمعة المنظمة وتضمن تلك المعلومات في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهور المنظمة، وتوصلت الدراسات التي قدمها كل من كورت وايز (Kurt Wise, 2004)^{١٩} و كريستين باس وتوماس فيديك وايزابيل بوتيرو (Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero, 2010)^{٢٠} و سوزان كلاين (Susan Kline, 2012)^{٢١} إلى أن استراتيجيات الاعتذار تعتبر من أكثر الوسائل التي تسهم في التحكم بغضب الجمهور خلال الأزمات على اختلاف أنواع المنظمات وأنواع الأزمات مقارنة باستراتيجية الإنكار التي ثبت أنها تؤدي إلى اتجاهات وعواطف سلبية من الجمهور نحو المنظمة، وانفردت دراسة ياهوا هوانج وينج هسوان وشي هسين (Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su, 2012)^{٢٢} باختبار النموذج الاتصالي لاستراتيجيات إدارة الأزمة *CCS - Crisis Communicative Strategies* الذي وضع للاقتداء به في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة ليتناسب مع مختلف الثقافات ولتحديد الاستجابات المطلوبة للأزمة سواء اللفظية أو غير اللفظية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية المستخدمة لإدارة الأزمة لابد أن تتوافق مع نوع الأزمة ونوع المنظمة ودرجة تورطها ومسئوليتها عن الأزمة.

بينما اتجهت مجموعة من الدراسات الأخرى إلى الربط بين الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للاستجابة للأزمات وبين الأخلاقيات المهنية وذلك من خلال تحليل الميثاق الأخلاقي للمنظمة *organizational code of ethics*، وهي تلك الدراسات التي قدمها كل من ميشيل ماريش (Michelle Maresh, 2007)^{٢٣} وإيلين ولسلاجر (Eilene Wollslager, 2007)^{٢٤} و الباحثون دينيس فيرجوسون وجيدي والاس وروبرت تشاندلر (Denise Ferguson, J. D. Wallace and Robert Chandler, 2009)^{٢٥} و سانج شينج وماثيو سيجار (Sang Cheng and Matthew Seeger, 2010)^{٢٦} و بيتر كيرشوف ودايوني بيجلز وسونجا أوتر وكاميل بيكوبوم (Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz and Camiel Beukeboom, 2011)^{٢٧} حيث أن إدارة الأزمة قد تقود أحياناً إلى توصيل معلومات غير دقيقة وتتسبب في تضليل وخداع الجمهور مما يؤثر سلباً على الصورة الذهنية للمنظمة، مما دفع العديد من الباحثين إلى الربط بينهما خاصة فيما يخص تأثير استراتيجيات الإنكار وإلقاء اللوم على الآخرين وتأثيرهما على اتجاهات وعواطف الجمهور نحو الممارسات الأخلاقية للمنظمة، واتفقت تلك الدراسات في نتائجها التي توصلت إلى أن إدارة الأزمة تعتبر فرصة فريدة من نوعها لإبراز الوجه الأخلاقي للمنظمة من خلال تحقيق معايير الأمانة والدقة والثقة والتكامل والمصادقية في الرسائل الاتصالية التي يتم توصيلها إلى الجماهير حيث أنها تسهم في مقابلة توقعات الجمهور بشكل إيجابي، وتوصلت دراسة إيلين ولسلاجر (Eilene Wollslager, 2007)^{٢٨} إلى أن الالتزام الأخلاقي للمنظمة أثناء القيام بدورها الاتصالي خلال الأزمات يشكل دوراً مهماً في تحقيق مفهوم المسؤولية

الاجتماعية، بينما هدفت دراسة الباحثين بيتر كيرشوف ودايوني بيجلز وسونجا أوتز وكاميل بيكويوم (Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz and Camiel Beukeboom, 2011) ^{٢٩} إلى مقارنة تأثيرات الاستراتيجيات الاتصالية المختلفة لإدارة الأزمة في الإعلام الجديد بالتطبيق على استراتيجيتي الإنكار والاعتذار، حيث أظهرت الدراسة أن الاعتذار هو أكثر الاستراتيجيات التي تلقى اتجاهات إيجابية نحو الجمهور لأنها تظهر الوجه الإنساني للمنظمة وأنها أكثر التزاماً نحو جماهيرها مما يؤثر على رفع درجة مصداقية المنظمة.

وظهر في نفس الفترة اتجاه بحثي جديد يربط البعد الثقافي بمجال إدارة الأزمات من خلال دراسة تأثير الاختلافات الثقافية للمجتمع والجمهور على إدارة الأزمة بوجه عام والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة بوجه خاص *cross culture communication*، وهي تلك الدراسات التي قدمها كل من بولانل أولانران (Bolanle Olaniran, 2004) ^{٣٠} و سيون كيونج آن و دونج جين بارك وسيونج هو تشو و بروس بيرجير (Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park, Seung Ho Cho and Bruce Berger, 2008) ^{٣١} و سيون كيونج آن و دونج جين بارك وسيونج تشو (Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park and Seung Cho, 2008) ^{٣٢} و إكسلو (Xi Liu, 2008) ^{٣٣} و يوهو (Yue Hu, 2010) ^{٣٤} و ماريا أوليفيرا (Maria Oliveira, 2011) ^{٣٥} حيث اتفقت نتائج تلك الدراسات على أن فهم ثقافة المجتمع ووضع الاعتبارات الثقافية في أولوية القائمين على إدارة الأزمة تعتبر وسيلة مهمة للإدارة الفعالة للأزمة، وانفردت الدراسات اللتان قدمهما الباحثون سيون كيونج آن و دونج جين بارك وسيونج هو تشو و بروس بيرجير (Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park, Seung Ho Cho and Bruce Berger, 2008) ^{٣٦} بالمقارنة بين مفهومي الثقافة الفردية والثقافة الجماعية للجمهور وانعكاساتهما على إدارة المنظمة للأزمة واستخداماتها للاستراتيجية المناسبة للاستجابة لها وذلك بالتطبيق على الولايات المتحدة الأمريكية "كدولة ممثلة للثقافة الفردية *Individualistic Culture*" وجنوب كوريا "كدولة ممثلة للثقافة الجماعية *Collectivistic Culture*" حيث اهتمت بالتعرف على العلاقة بين نوع الثقافة الموجودة في المجتمع واستجابات الجمهور واتجاهاتهم وعواطفهم تجاه المنظمات بعد حدوث الأزمة وتقييمهم لأدائها، ووجدت الدراسة أن أفراد المجتمع من ذوي الثقافة الجماعية يبدون اتجاهات وعواطف أكثر سلبية نحو المنظمة مما ينعكس على طبيعة الرسائل الاتصالية التي توجهها المنظمة إلى جمهورها أثناء الأزمات حيث تعتمد على استخدام الاستمالات العاطفية وإكساب الرسائل الطابع الوجداني أكثر من تلك الرسائل التي تعتمد على المنطق التي تستخدم مع أفراد المجتمع من ذوي الثقافة الفردية، وبالتالي فإن مدركات واتجاهات وعواطف الجمهور نحو المنظمة تعتبر عنصراً فاصلاً في اختيار المنظمة للاستراتيجية المناسبة للاستجابة للأزمة وبالتالي فإنها لا بد أن تكون قائمة على فهم الأبعاد الثقافية للجمهور، بينما ربطت دراسة الباحث إكسلو (Xi Liu, 2008) ^{٣٧} الثقافة المجتمعية بالثقافة التنظيمية نفسها وتأثيرهما على إدارة الأزمات حيث وجدت الدراسة أن نوع المنظمة وطبيعة عملها بالإضافة إلى طبيعة المنتجات

والخدمات التي تقدمها لهم تأثير في أساليب إدارتها للأزمة، في حين ركزت دراسة يوهو (Yue Hu, 2010)^{٣٨} على الربط بين الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة في الاستجابة للأزمة و ثقافة مجموعات المصالح الذين يمتلكون التأثير في قرارات وسياسات المنظمة.

الفئة الثانية: الدراسات التي ركزت على دور وسائل الإعلام في تشكيل و توصيل الرسائل الاتصالية إلى جمهور المنظمة:

ركز العديد من الباحثين على دراسة درجة اعتماد جمهور المنظمات على وسائل الإعلام المختلفة في أوقات الأزمات للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، وكذلك التعرف على تقييمات الجمهور لأداء وسائل الإعلام من حيث طبيعة التغطية "المحايدة أو الموضوعية أو المتحيزة"، ومن حيث اتجاه التغطية الإعلامية "سلبية - إيجابية" لإدارة المنظمات للأزمات التي تمر بها، بالإضافة إلى التعرف على دور الإعلام في التأثير على صناعة القرار بالمنظمة فيما يخص إدارة الأزمة إلى جانب دوره في جذب أو صرف انتباه الجماهير الأساسية للمنظمة عن حدث محدد مما يساعد في كسب دعم جماهير المنظمة لها، وهي تلك الدراسات التي قدمها كل من لارس نورد وجيسبر سترومباك وكريستينا جراندندين وأن أوتستيج (lars Nord, Jesper Stromback, Christina Grandien and Ann Ottestig, 2006)^{٣٩}، وإيلين ولسلاجر (Eilene Wollslager, 2007)^{٤٠}، والباحثان سيون كيونج آن و سيونج تشو (Seon-Kyoung An and Seung Cho, 2008)^{٤١}، و هيلاري فوسيل سيسكو وكولينس إيريك (Hilary Fussell Sisco and Collins Erik, 2010)^{٤٢} و ميلاني فورمينتين (Melanie Formentin, 2012)^{٤٣}، وأظهرت نتائج جميع تلك الدراسات أن الجمهور يعتمد بشكل كلي على وسائل الإعلام العامة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمات وذلك مقارنة بالأدوات الاتصالية المملوكة للمنظمة، كما اتفقت في نتائجها على أن طبيعة النظام السياسي في الدولة ونمط ملكية وسائل الإعلام لهما تأثير كبير على التحكم في اتجاه وطبيعة التغطية الإعلامية خلال أوقات الأزمات، وأنه كلما زادت التغطية السلبية عن الأزمة التي تمر بها المنظمة كلما زادت درجة تحمل مسئولية المنظمة عنها، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود مجموعة من المتغيرات المؤثرة على اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام خلال أوقات الإزمات وهي "المسئولية الاجتماعية للمنظمة، وسمعة المنظمة، وتاريخ الأزمات بالمنظمة، وتاريخ العلاقة بين المنظمة وجماهيرها الأساسية".

واهتمت دراستا دينا كيمب (Deena Kemp, 2007)^{٤٤} و شاري فيل و فرانسيسكو أوجيدا (Shari Veil and Francisco Ojeda, 2009)^{٤٥} بدراسة طبيعة العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام *Media relations* وذلك قبل حدوث الأزمات وأثناء حدوثها، وأنها تعتبر من أهم الوسائل التي تصلح لإدارة الأزمة حيث يحدث نوع من الشراكة بينهما في إدارة اتصالات الأزمة بما يؤثر إيجابياً على اتجاهات ومدركات الجمهور عن الأزمة، حيث ثبت فعالية تطبيق هذا النوع من الشراكة في إدارة القضايا

بالمنظمات مما فتح مجالاً بحثياً جديداً أمام الباحثين لتطبيقها في مجال إدارة الأزمات لأنها تحقق الاستفادة من تحقيق التكامل بين الموارد والخبرات ومشاركة التطبيقات السليمة في الإدارة وتقليل النفقات والمخاطر مما يعطي درجة أعلى من المصداقية وقدرة أعلى على التأثير في الرأي العام.

وانفردت دراسة سوجانج كيم (Sojung Kim, 2010)^{٤٦} بالتعرف على تأثير استخدام المنظمة للحملات الإعلانية السابقة على الأزمات في إطار الخطة الوقائية للحماية من وقوعها وتقييم سلوك المستهلك نحو الحملات الإعلانية التالية على الأزمة، حيث اعتبرت تلك الدراسة الإعلان وسيلة اتصالية تستخدم بفعالية وبشكل استراتيجي خلال الأزمات، وأثبتت النتائج دور هذه الحملات الإعلانية في تعزيز الرسائل الاتصالية المستخدمة في أوقات الأزمات ومواجهة الرسائل السلبية المنشورة في وسائل الإعلام المختلفة.

واهتمت مجموعة من الدراسات السابقة والتي قدمها الباحثون سينغو تشو وكارلا جوهر (Seungho Cho and Karla Gower, 2006)^{٤٧} و باتريشيا كورتين و تي كين جايزر (Patricia Curtin and T. Kaye, 2007)^{٤٨} وكيسي ميرز ونيكولا كوربين (Cayce Myers and Nicola Corbin, 2007)^{٤٩} و أليسا أبيلمان وميشيل أسمارا (Alyssa Appelman and Michelle Asmara, 2012)^{٥٠} و أندرو دانيلر (Andrew Daniller, 2012)^{٥١} بدراسة كيف يتم تأطير الأزمة *crisis framing* في وسائل الإعلام المختلفة ولمن يحمل الإعلام مسؤولية حدوثها في إطار تطبيق نظرية الأثر، وذلك من خلال تقييم جهود القائمين بالاتصال والعاملين بالعلاقات العامة في بناء اهتمامات الجمهور بالقضية المطروحة وتأثير ذلك على استجابات الجمهور لجهود إدارة الأزمة والرسائل الاتصالية التي يتم إرسالها حولها سواءً من المنظمة أو من وسائل الإعلام، والتوصل إلى الاختلافات والتشابهات بين أطر القضايا والجمهور، وأيضاً التعرف على تأثير النص الاتصالي المستخدم في وسائل الإعلام على إدراك الجمهور للأزمة وانعكاس ذلك على التقييم الكلي لدرجة مسؤولية المنظمة عن الأزمة وإيقاع اللوم عليها، واتفقت نتائج جميع تلك الدراسات على أنه كلما توافقت الرسائل الاتصالية التي يتم نقلها للجمهور حول الأزمة في وسائل الإعلام المختلفة مع اهتمامات الجمهور ومدركاتهم عن القضية المطروحة كلما كانت استجاباتهم أكثر توافقاً مع تلك الرسائل، كما توصلت النتائج أنه نقل استجابات الجمهور للرسائل الاتصالية كلما تعمد القائم بالاتصال توجيه الرأي العام إلى وجهة نظر محددة تخالف اتجاهات ومدركات الجمهور حول القضية المطروحة.

وركزت مجموعة أخرى من الدراسات السابقة على عنصر الرسالة الاتصالية التي يتم تصميمها ونقلها في وسائل الإعلام خلال الأزمات وعملية إنتاج المعلومات *Process Information* وهي تلك التي قدمها كل من يونجوك كيم وهيون تشا وروبرت جانجل كيم (Yungwook Kim, Heewon Cha and Robert Jangyul Kim, 2004)^{٥٢} و مارك فان دايلى (Marc van Daele, 2007)^{٥٣} و شيري هولاداي (Sherry Holladay, 2007)^{٥٤} و فين فراندسين وويني جوهانسين (Finn Frandsen and Winnie Johansen, 2007)^{٥٥}

(Frank Dardis and Michel Haigh, Winni Johansen, 2007) و فرانك دارديس وميشيل هيغ^{٥٥} و سيون كيونج آن وكارلا جوير (Seon-Kyoung An. and Karla Gower, 2008)^{٥٦} و توماس فيديم باس وإيزابيل بوتيرو (Tomasz Fediuk, Kristin Pace and Isabel Botero, 2009)^{٥٧} و سورا كيم وهون كانج (Sora Kim and Hoon Kang, 2011)^{٥٩} و يهو هوانج و ينج هسون لين وشي هسين (Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su, 2012)^{٦٠} و الباحثة إيرين تشاوستر (Erin Schauster, 2012)^{٦١} حيث هدفت إلى التعرف على الدرجة التي تحقق بها تلك الرسائل فعالية في التأثير على اتجاهات وعواطف الجمهور حول الأزمة والمنظمة نفسها في إطار تقييم دور وسائل الإعلام في تغطية الأزمات بما يتناسب مع الإطار الثقافي والاجتماعي للجمهور، وأشار الباحثون إلى أن نوعية المعلومات المتضمنة في تلك الرسائل إما أن تكون معلومات توجيهية *Instructing* أو معلومات تكيفية *Adjusting* أو معلومات استيعابية *Internalizing*، وأن توظيف تلك المعلومات في القضايا المتضمنة في الرسائل الاتصالية يؤثر بشكل كبير في علاج موقف الأزمة، وانفردت الدراسة التي قدمتها الباحثة إيرين تشاوستر (Erin Schauster, 2012)^{٦٢} بدراسة اللغة الاتصالية المستخدمة في وسائل الإعلام خلال الأزمات والتي تتكون من عنصرين هامين وهما خلق رموز للاتصال بين المنظمة والجمهور للحصول على الاستجابات المرجوة ثم تشكيل المعنى الاجتماعي لها لدى الجمهور، وأيضاً انفردت الدراسة التي قدمها الباحثان فين فوانسين وويني جوهانسين (Finn Frandsen and Winni Johansen, 2007)^{٦٣} بالاعتماد على مدخل تحليلي لتفاصيل الرسائل الاتصالية المستخدمة في وسائل الإعلام خلال الأزمات وذلك بناءً على تحليل العناصر النصية والضمنية المكونة للرسالة وتوصلت تلك الدراسة إلى ضرورة تحقيق التوافق بين تلك العناصر والاستراتيجيات الاتصالية التي يتم استخدامها للاستجابة للأزمة.

وتعمقت دراستا كل من يونا ري وفيكى مون (Yunna Rhee and Vicky Moon, 2010)^{٦٤} وسوجانج كيم (Sojung Kim, 2010)^{٦٥} في الاهتمام بدراسة الرسائل الاتصالية إلى التركيز على الاستمالات الإعلامية المستخدمة في تلك الرسائل وذلك من خلال مقارنة تأثير الاستمالات الإعلامية العاطفية والمنطقية على الجمهور، وأظهرت نتائج تلك الدراسات أن الاستمالات العاطفية وخاصة تلك التي تركز على أن مفهوم التسامح بأبعاده "المعرفية - العاطفية - السلوكية" يؤثر إيجابياً على عواطف الجمهور نحو المنظمة وإدارتها للأزمة لأنه يبرز الدور الأخلاقي لها خلال الأزمات.

وتعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت دور وسائل الإعلام الجديد في إدارة اتصالات الأزمات وتشكيل اتجاهات واهتمامات الجمهور حولها، وهي الدراسات التي قدمها كل من مارك فان ديالي (Shari Veil, Tara and Michael, 2007)^{٦٦} و شاربي فيل وتارا ومايكل بالينشار (Marc van Daele, 2007)^{٦٦} و دانييل لاندو (Daniel A. Landau, 2011)^{٦٨} وإينا ستراندير (Ina Palenchar, 2010)^{٦٧}

(Strander, 2011)^{٦٩} و كايلى آن داوثويت (Kylie Ann Dowthwaite, 2011)^{٧٠} و بوكيانج كيم وهيامين لي (Bokyung Kim and Hyunmin Lee, 2011)^{٧١} و الباحثون بيتر كيرشوف ودايوني بيجلز وسونجا أوتز وكاميل بيكويوم (Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz and Camiel Beukeboom, 2011)^{٧٢} ، والباحثة ويتي هولميز (Whitney Holmes, 2011)^{٧٣} ودراسات الباحثون فرايدريك شالتر وسونجا أوتز وساندر جلوكا (Friederike Schultz, Sonja Utz and Sandra Glocka, 2012)^{٧٤} ، حيث ركزت تلك الدراسات على كيفية استخدام الوسائل التفاعلية في تحقيق اتصالات فعالة مع جماهير المنظمة سواء أكانت تعتمد على استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة كوسيلة أساسية Basic أو شبكات التواصل الاجتماعي كوسائل أكثر تطوراً Advanced بالإضافة إلى المدونات ومجموعات النقاش المفتوحة، وتوصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج المهمة وهي:

- أن نجاح القائمين على إدارة اتصالات الأزمة في تحقيق درجة من التكامل بين الوسائل التفاعلية مع وسائل الإعلام التقليدية "وليس الاعتماد الكلي على وسائل الإعلام الجديد" يسهم في تطوير أطر من الممارسة السليمة لاتصالات الأزمة.
- أن عملية تصميم وتنفيذ وبتث المعلومات على المواقع الإلكترونية بما يتناسب مع نوع الأزمة يؤثر إيجابياً على مدركات واتجاهات الجمهور حول إدارة المنظمة للأزمة.
- أن العمل على دفع وتعزيز الرسائل الاتصالية إلى الجماهير الأساسية للمنظمة قبل حدوث الأزمات يؤثر إيجابياً على اتجاهات وعواطف تلك الجماهير نحو المنظمة خلال الأزمات.
- أن الاعتماد على وسائل الإعلام الجديد خلال الأزمات له دور مهم في تعزيز مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين مع جمهور المنظمة وكذلك مع وسائل الإعلام التقليدية، حيث أن مشاركات مجموعات المصالح وتعليقاتهم على الممارسات الاتصالية للمنظمة خلال الأزمات يفوق مشاركاتهم في وسائل الإعلام التقليدية.
- أن الأهمية والفعالية التي يكتسبها الإعلام الجديد خلال أوقات الأزمات - والتي أرجعها الباحثون إلى أن تلك الوسائل "خاصة صفحات الفيس بوك والمدونات الخاصة" تتسم بالطبيعة الشخصية و الإنسانية ولا تتبع الصوت الرسمي للمنظمة *not company tone of voice* - تسمح بالتعبير عن آراء واتجاهات الجمهور دون وجود حراس البوابة مما يضيف عليها نوعاً من المصداقية.
- أن أكثر سلبيات اعتماد المنظمات على تلك الوسائل هو استخدامها في نشر معلومات كاذبة مما يؤدي إلى تضليل الجمهور .

مشكلة البحث:

في ضوء تعدد الأزمات التي تمر بها المنظمات العاملة في مختلف القطاعات والتي تختلف وفقا لدرجة خطورتها ومسئولية المنظمة عنها بما يؤثر على سمعة المنظمات لدى جماهيرها الأساسية، وبالتالي تتحدد المشكلة البحثية فيما يلي:

" التعرف على طبيعة ونوعية الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمة الخاضعة للدراسة * للاستجابة للأزمات، وتحليل نوعية الاستمالات المستخدمة في الرسائل الاتصالية الموجهة للجماهير الأساسية، ومن ثم دراسة دور تلك الإستراتيجيات في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة من حيث جودة خدماتها ومنتجاتها وكفاءة المنظمات في إدارة الأزمة وتوجيه الأنشطة الاتصالية الفعالة للجماهير المختلفة بالإضافة إلى جهود الإدارة الداخلية وبرامج المسؤولية الاجتماعية، كما تستهدف الدراسة التعرف على عناصر إسناد سببية حدوث الأزمة بالمنظمات لدى الجمهور وتأثيرها على عواطفهم واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو المنظمة".

النموذج العلمي للبحث:

يعتمد البحث على نموذج تحليل موقف الأزمة **SCCT: situational crisis communication theory**، والتي ابتكرها الباحث تيموثي كومبس *Timothy Coombs* عام ١٩٩٥^{٧٥}، والتي اعتمدت عليها العديد من الدراسات السابقة^{٧٦} في مجال الأزمات فيما يتعلق بتطوير الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للاستجابة للأزمات بعد حدوثها، وهو مدخل وصفي قائم في الأساس على تحليل موقف الأزمة والأزمات السابقة وذلك لملاءمة استراتيجية إدارة الأزمة والرسائل الاتصالية المستخدمة في علاج الأزمة مع تحليل الموقف، وصولاً إلى تحديد درجة خطورة الأزمة ومدى مسئولية المنظمة عن حدوثها.

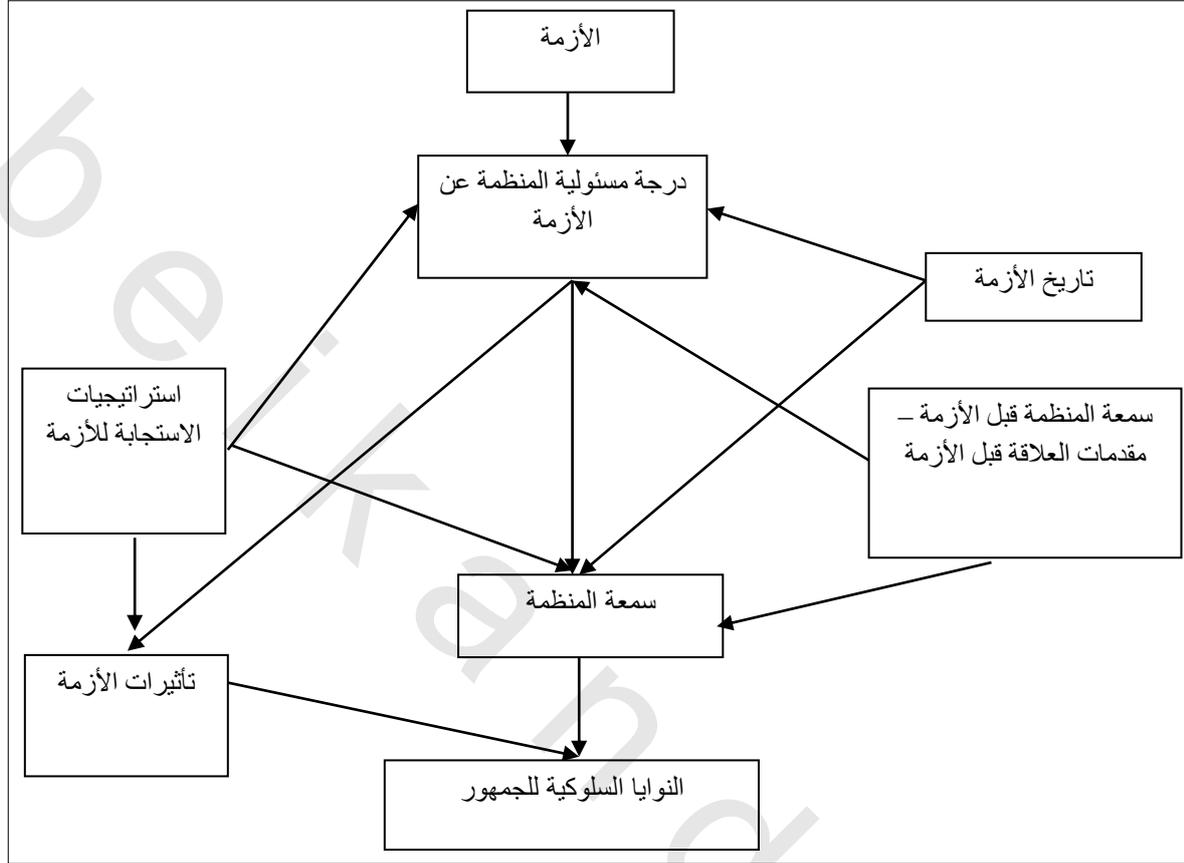
وأعاد الباحث *Kylie Ann Dowthwaite* كايل آن دواثويت^{٧٧} تقديم النموذج في دراسته التي قدمها عام ٢٠١١ من خلال الربط بين مجموعة متغيرات أساسية متعلقة بالأزمة نفسها "تاريخ الأزمة - تأثيرات الأزمة - استراتيجيات الاستجابة للأزمة" والمنظمة "درجة مسئولية المنظمة عن الأزمة - سمعة المنظمة" والعلاقة بين المنظمة وبين جماهيرها الأساسية "مقدمات العلاقة قبل حدوث الأزمة" وأخيراً الجمهور "النوايا السلوكية للجمهور".

حيث يفترض النموذج أن الأزمة "كمتغير مستقل" تحدث تأثيرات سلبية مباشرة وغير مباشرة على سمعة المنظمة "كمتغير تابع"، مما يؤثر على النوايا السلوكية لجمهور المنظمة. حيث يقوم جمهور المنظمة بتكوين مدركاتهم حول درجة تحمل المنظمة لمسئولية حدوث الأزمة من حيث درجة الخطورة

* طبقت الدراسة على الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ودراسة أزمة إعتصام الطلاب وإغلاق الجامعة وتعليق الدراسة.

والمسئولية والتعمد والتكرارية والاستقرار وتاريخ الأزمات بالمنظمة، وذلك في ضوء طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمة لمعالجة موقف الأزمة وتكوين الرسائل الاتصالية المتعلقة بالأزمة.

شكل رقم (١)
النموذج العلمي للدراسة



الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً/ مفاهيم الدراسة النظرية والإجرائية:

الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة لحدوث الأزمة

Crisis response strategies

التعريف النظري

هي مجموعة من القرارات الرشيدة و المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة "أثناء وبعد حدوث الأزمات" و الوسائل اللازمة لتحقيقها والتي تعطي الفرصة للمنظمة لتقليل أو إزالة كل الأضرار السلبية الناتجة عن حدوثها سواء على مستوى الصورة الذهنية للمنظمة أو سمعتها، لأنها تمكن من توصيل المعلومات المطلوبة للجمهور وبالتالي تساعد في تحديد الطريقة التي يتقبل بها الجمهور ويفسر الموقف^{٧٨}.

التعريف الإجرائي

تتحدد الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات فعليا في الاستجابة للأزمات، كما يلي:

أولاً: الاستراتيجيات الاتصالية المتعلقة بتجاهل وجود الأزمة *Non existence strategies*: وتتضمن عدة استراتيجيات فرعية وهي "الإنكار الكامل *denial* – التخويف *intimidation* – الهجوم *attack* – التوضيح *clarification*"

ثانياً: الاستراتيجيات الاتصالية المتعلقة بخلق مسافة بعيدة عن الأزمة *Distance strategies*: وتتضمن استراتيجيتين فرعيتين وهما "الاعتذار *excuse* – التبرير *justification*".

ثالثاً: الاستراتيجيات الاتصالية المتعلقة بالمدح *Ingratiation*: وتتضمن مجموعة استراتيجيات فرعية وهي " الثناء على الآخرين *praising others* – التعزيز *bolstering* – تجاوز الشكر *transcending*".

رابعاً: الاستراتيجيات الاتصالية المتعلقة بالإهانة *Mortification*: وتتضمن مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية وهي: "تصحيح المسار *rectification* – التكرار *repentance* – المعالجة *Remediation*".

خامساً: استراتيجية الصمت التام *Silence*: وهي مشابهة لتجاهل الأزمة ولكنها تختلف في أن الاستجابة غير موجودة على الإطلاق وبالتالي فهي لا تعتبر خياراً جيداً للمنظمة.

سمعة المنظمة

التعريف النظري

التقييم العام والثابت لجاهير المنظمات الأساسية للمنظمة عبر فترة زمنية طويلة، والذي يعتمد على التجربة المباشرة مع المنظمة أو أي شكل آخر من الاتصال الذي يوصل معلومات عن أفعال وتصرفات المنظمة ومقارنتها بمنافسيها البارزين.

٧٩

التعريف الإجرائي

وإجراءياً يمكن قياس سمعة المنظمات من خلال العناصر التالية^{٨٠}:

- جودة الخدمات والمنتجات المقدمة: من خلال قياس مدركات الجمهور عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات ومدى جودتها مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى.
- تاريخ الأزمات بالمنظمات: يتم قياسه من خلال دراسة الأزمات السابقة على المنظمة ووعي الجمهور بها وكيفية إدارتها.
- كفاءة إدارة الأزمات بالمنظمة: من خلال وعي الجمهور ببرامج إدارة الأزمات بالمنظمة، وتقييمهم للاستراتيجيات الاتصالية خلالها.
- كفاءة الأنشطة الاتصالية بالمنظمة: ويتم قياسها من خلال وعي الجمهور بتلك الأنشطة من حيث الجودة والشمول والكفاية والمصدقية والاتساق والشفافية.
- برامج المسؤولية الاجتماعية: من خلال التعرف على الجهود البيئية والاجتماعية والخيرية التي تمارسها المنظمة في المجتمع، ووعي الجمهور بدرجة انغماسها في المشاركة المجتمعية.
- جودة الإدارة الداخلية: من خلال وعي الجمهور بكفاءة الإدار الداخلية بالمنظمة و كفاءة العاملين – قدرة المنظمة على جذب عاملين جدد – سعي المنظمة لتفعيل برامج تدريب وتحفيز وتطوير العاملين.

ثانياً/ فروض وأسئلة البحث:**أ- التساؤلات البحثية:**

١. ما مدى اعتماد المنظمات على نموذج إدارة الأزمة "مدخل تحليل الموقف - النموذج المرحلي لإدارة الأزمة"؟
٢. ما هي المكونات الاتصالية والإدارية لإدارة الأزمات بالمنظمات الخاضعة للدراسة؟
٣. ما هو تصنيف الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات للاستجابة للأزمة "استراتيجيات تحليل الموقف - استراتيجيات استعادة الصورة الذهنية"؟
٤. هل يؤثر نوع المنظمة وحجمها وقطاع عملها على استراتيجية إدارة علاقات المنظمة بجمهورها خلال الأزمات؟
٥. ما هي طبيعة الأنشطة الاتصالية المستخدمة خلال الاستجابة للأزمة؟ وما هي درجة جودتها من حيث "الكفاية - الشمول - المعدل - الثقة في الاتصال - تدفق المعلومات"؟
٦. ما هو تأثير طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمات على العواطف والاتجاهات والنوايا السلوكية للجمهور؟
٧. هل تؤثر العوامل الديموغرافية للجمهور على مدركات الجمهور حول جهود إدارة الأزمات وطبيعة اتصالات الأزمة؟
٨. ما هي العوامل الداخلية "التنظيمية" والخارجية "المجتمعية" المؤثرة على إدارة الأزمات بالمنظمة؟
٩. ما هي تقييمات ومدركات الجمهور حول سمعة المنظمات؟

ب- الفروض البحثية:

ينطلق البحث من مجموعة من الفروض الأساسية، والتي يطرحها النموذج العلمي للدراسة وتتحدد فروض الدراسة فيما يلي:

١. الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للاستجابة للأزمات تؤثر على مدركات الجمهور لعناصر إسناد سببية حدوث الأزمات بالمنظمات.
٢. كفاءة اتصالات الأزمة تؤثر على مدركات الجمهور لعناصر إسناد سببية حدوث الأزمات بالمنظمات.
٣. توجد علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة و عواطف واتجاهات الجمهور ونواياهم السلوكية نحو المنظمة.
٤. اتجاهات الجمهور وعواطفهم ونواياهم السلوكية نحو المنظمة تؤثر على مدركاتهم حول درجة تحمل المنظمة للأزمة ومدى خطورتها.
٥. كفاءة اتصالات الأزمة تؤثر على اتجاهات وعواطف الجمهور ونواياهم السلوكية لهم نحو المنظمات
٦. تتأثر مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة خلال أوقات الأزمات بعناصر إسناد المنظمات لسببية حدوث الأزمة.

ثالثا/ نوع البحث ومنهجه:

تعتبر هذه الدراسة وصفية حيث تسعى إلى تصنيف البيانات والحقائق من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول الأزمة المدروسة لإعطاء وصف وتحليل أبعاد ومتغيرات الظاهرة المدروسة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وخلال هذا المنهج اعتمدت الباحثة على مسح آراء الجماهير الخارجية للمنظمات محل الدراسة، وذلك لقياس اتجاهاتهم وعواطفهم ومدركاتهم عن المنظمات عقب الأزمة، ومصادر معرفتهم بالأزمة، وتقييمهم لدرجة كفاءة عملية إدارة الأزمة وتقييم الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للإستجابة للأزمة.

وفي إطار ذلك تم استخدام أداة إستمارة الإستقصاء بهدف جمع بيانات أساسية تساهم في التعرف على مدركات الجمهور حول متغيرات الدراسة واختبار فروضها والإجابة على تساؤلاتها.

رابعا/ مجتمع الدراسة:

يتحدد في المنظمات العاملة في مصر باختلاف طبيعة نشاطها (إنتاجي/خدمي) ونمط ملكيتها (قطاع عام أو قطاع خاص)، بحيث تكون تعرضت لأزمة ما واعتمدت المنظمات على خطة إستراتيجية لإدارة الأزمة وقامت بتوظيف برامج اتصالية مكثفة للإستجابة لها.

خامسا/ عينة الدراسة :

أ- عينة المنظمات:

اختيار عينة عمدية من منظمة عاملة في مصر ، وتحددت عينة الدراسة في "الجامعة الأمريكية بالقاهرة" حيث تنطبق عليها العناصر التالية:

- أن تكون قد تعرضت لنوع من الأزمات تؤثر على سمعتها لدى جماهيرها الأساسية .
- أن تستخدم المنظمات إستراتيجيات مختلفة لإدارة إتصالاتها عند الأزمات.
- توافر معلومات عنها في وسائل الإعلام تسويقياً واقتصادياً واتصالياً وإدارياً وفنياً.

وتتمثل الأزمة الخاضعة للدراسة في غلق الجامعة وإضراب الطلاب بسبب مشكلات متعلقة بالشفافية المالية، مما أدى التحركات الطلابية إلى التأثير على إدارة الجامعة حتى تم إعلان تغيير رئيس الجامعة حلاً للموقف، وخلال تلك الفترة قامت الجامعة باستخدام العديد من الأنشطة الاتصالية لإدارة الأزمة وصولاً لإدارة إستراتيجية للموقف.

ب- عينة الجمهور: تم الاعتماد على عينة عمدية من طلاب الجامعة الأمريكية بالقاهرة قوامها "٤٠٠ مفردة". وقد راعت الباحثة أن يكون أفراد العينة من الطلاب الذين عاصروا الأزمة وتعرضوا للرسائل الاتصالية التي وجهتها الجامعة خلال وبعد الأزمة المدروسة.

نتائج الدراسة:

ولما كان موضوع الدراسة يستهدف قياس مدركات الجمهور حول برامج اتصالات الأزمات التي استخدمتها الجامعة الأمريكية بالقاهرة خلال أزمة "غلق الجامعة وإضراب الطلاب عن استكمال الدراسة وصولاً إلى إجراء استفتاء أدى إلى رحيل رئيس الجامعة ليزا أندرسون"، ودراسة درجة تأثير الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الجامعة للاستجابة للأزمة على مدركاتهم حول سمعة الجامعة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

توصيفات الطلاب لسبب حدوث الأزمة:

اختلفت مدركات الطلاب فيما يخص تحديد السبب لحدوث الأزمة، مما يتضح من جدول رقم (١):

جدول رقم (١)
أسباب حدوث الأزمة بالجامعة

سبب حدوث الأزمة	التكرار	%
مشاكل اقتصادية ومالية	٧٠	٣٥
إهمال من إدارة الجامعة	٨٧	٤٣.٥
عنف من الطلاب	٤	٢
لم يحدد	٣٩	١٩.٥
المجموع	200	%١٠٠

ويتضح من بيانات الجدول السابق وجود تضارب وعدم اتساق في توصيفات الطلاب للسبب الأساسي لحدوث الأزمة المدروسة بالجامعة، حيث حدد ٤٣.٥% من الطلاب أن السبب وراء الأزمة يكمن في عدم تفهم مطالب الطلاب بالشفافية منذ البداية وإهمال إدارة الجامعة في التعرف على آرائهم ومقترحاتهم، بينما رأى ٣٥% من الطلاب إلى أن المشاكل الاقتصادية والمالية التي مرت بها الجامعة هي السبب الأساسي لحدوث الأزمة حيث تم تداول معلومات من مصادر متعددة عن وجود عجز في ميزانية الجامعة مما قد يؤدي مباشرة إلى ارتفاع المصروفات.

تقييم الطلاب لدور الجامعة في إدارة الأزمة، ودرجة كفاءتها:

وتم قياس مستويات تقييم الطلاب لدور الجامعة في إدارة الأزمة، وللتعرف على المكونات الاتصالية والإدارية لإدارة الأزمات بالجامعة، والجدول رقم (٢) و (٣) يوضحان طبيعة مدركات الطلاب حول مراحل إدارة الأزمة بالجامعة ودرجة فعاليتها:

جدول رقم (٢)
مدرجات الطلاب حول تقييم كفاءة الجامعة في إدارة الأزمة في كافة مراحلها

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات التقييم						تقييم الطلاب	إجراءات إدارة الأزمة
		سلبى		محايد		إيجابى			
		%	ك	%	ك	%	ك		
مرحلة ما قبل الأزمة									
٢.٢١	٠.٩٣٨	٣٥.٥	٧١	٨	١٦	٥٦.٥	١١٣	الجامعة لديها خطة متكاملة لمواجهة أي أزمات محتملة	
٢.٤٠	٠.٨٥٠	٢٤	٤٨	١٢.٥	٢٥	٦٣.٥	١٢٧	يجمع المسئولون معلومات عن الطلاب والبيئة المحيطة	
٢.٠٥	٠.٩٥٣	٤٣	٨٦	٩.٥	١٩	٤٧.٥	٩٥	الجامعة تقوم بدراسات متتالية لمنع حدوث أيه أزمات	
٢.٥٧	٠.٧٧٤	١٧.٥	٣٥	٨.٥	١٧	٧٤	١٤٨	تهتم الجامعة بمعرفة آرائنا باستمرار	
مرحلة (أثناء) الأزمة									
٢.٤٧	٠.٨٣٨	٢٢.٥	٤٥	٨.٥	١٧	٦٩	١٣٨	الجامعة لديها فريق عمل متدرب لإدارة الأزمة	
٢.٣٩	٠.٨٧٨	٢٦.٥	٥٣	٨	١٦	٦٥.٥	١٣١	الجامعة تزود الطلاب بمعلومات بشأن تطورات الموقف	
٢.٠٢	٠.٩٥١	٤٤	٨٨	١٠	٢٠	٤٦	٩٢	تحررت الجامعة الدقة في المعلومات المقدمة للاعلام	
٢.٠٩	٠.٩٦٠	٤٢	٨٤	٧.٥	١٥	٥٠.٥	١٠١	تم رصد ردود فعلنا بقاءات مباشرة فور حدوث الأزمة	
٢.٠٩	٠.٩٥٠	٤١	٨٢	٩.٥	١٩	٤٩.٥	٩٩	قدمت المعلومات المطلوبة لتوضيح أسباب المشكلة	
٢.٥٠	٠.٨٢١	٢١	٤٢	٨.٥	١٧	٧٠.٥	١٤١	اتخذت الجامعة تحركات سريعة للاستجابة للأزمة	
١.٩٤	٠.٩٣٩	٤٧	٩٤	١٢	٢٤	٤١	٨٢	تم إعطاء الفرصة الكاملة للمشاركة في حل الموقف	
٢.٢٧	٠.٩١٧	٣٢	٦٤	٩	١٨	٥٩	١١٨	تم الاعتماد على أنشطة اتصالية كافية أثناء الأزمة	
٢.٤٦	٠.٨٤٩	٢٣.٥	٤٧	٧.٥	١٥	٦٩	١٣٨	الموظفون لديهم روح فريق العمل والتعاون في الأزمات	

٢.٢٧	٠.٩٢٣	٣٢.٥	٦٥	٨	١٦	٥٩.٥	١١٩	تفتح الجامعة خطوط ساخنة للطلاب وقت الأزمات
٢.٢٩	٠.٩١٠	٣١	٦٢	٩.٥	١٩	٥٩.٥	١١٩	دعت الجامعة الطلاب لمؤتمر صحفي عقب الأزمة
٢.٤٥	٠.٨٤٣	٢٣	٤٦	٩	١٨	٦٨	١٣٦	حددت الجامعة متحدث رسمي للأزمة
٢.٣٠	٠.٨٩٧	٢٩.٥	٥٩	١١	٢٢	٥٩.٥	١١٩	يوجد تعاون بين الجامعة والجهات الحكومية لحل الأزمة
مرحلة ما بعد الأزمة								
٢.٢٣	٠.٩٣٤	٣٤.٥	٦٩	٨	١٦	٥٧.٥	١١٥	عقب الأزمة رفعت الجامعة درجات الأمن والوقاية بها
٢.٠٢	٠.٩٤٦	٤٣.٥	٨٧	١١	٢٢	٤٥.٥	٩١	نشر وتوزيع نتائج الأزمة وتداعياتها على الطلاب
٢.٤٦	٠.٨٥٦	٢٤	٤٨	٦	١٢	٧٠	١٤٠	القيام بتحديث المعلومات بشكل مستمر

جدول رقم (٣)

تقييم الطلاب لكفاءة إدارة الأزمة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات التقييم						تقييم الطلاب جهود إدارة الأزمة
		سلبي		محايد		إيجابي		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٣.٥٩	١.٧٠٨	٢٩.٥	٥٩	٣.٥	٧	٦٧	١٣٤	قوية / ضعيفة
٣.٣٣	١.٦٧٥	٣٩	٧٨	٥	١٠	٥٦	١١٢	صادقة / مضللة
٣.٥٠	١.٦٨٩	٣٣.٥	٦٧	٣	٦	٦٣.٥	١٢٧	أخلاقية / غير أخلاقية
٣.٦٢	١.٦٧٤	٢٨.٥	٥٧	٤	٨	٦٧.٥	١٣٥	حاسمة / غير حاسمة
٣.٥٢	١.٦٨٣	٣٢	٦٤	٥.٥	١١	٦٢.٥	١٢٥	سريعة / بطيئة
٣.٥٠	١.٦٨١	٣٣	٦٦	٦	١٢	٦١	١٢٢	فورية / متأخرة

وتشير بيانات جدولي رقم (٢) و (٣) إلى تقييم الطلاب للإجراءات والخطوات التي اتخذتها الجامعة

لإدارة الأزمة في مراحلها الثلاثة الأساسية، وتوضح تلك النتائج كما يلي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** أشار الطلاب إلى أن الجامعة تعتمد بشكل شبه متكامل على اكتشاف إشارات إنذار حدوث الأزمات ووضع سيناريوهات للأزمات المحتملة التي قد تحدث للجامعة، والقيام بجهود منظمة لجمع آراء ومقترحات وشكاوى الطلاب باستمرار حتى يتيح إمكانية رصد المشكلات التي قد تدل على حدوث أزمة والتي تعكس جهوداً اتصالية فعالة في مرحلة الوقاية من حدوث الأزمات.

- **مرحلة حدوث الأزمة:** قامت الجامعة بجهود إدارية واتصالية منظمة لمواجهة الأزمة أثناء حدوثها فقد أشار الطلاب أنه على المستوى الإداري قامت الجامعة بتكوين فريق عمل متدرب جيد للتعامل مع الطلاب، وعلى المستوى الاتصالي فقد اعتمدت الجامعة على التواصل الفعال مع وسائل الإعلام والجهات الحكومية، وفتح خطوط للاتصال بالطلاب لإمدادهم بالمعلومات المطلوبة. بينما عكست النتائج وجود بعض القصور من قبل إدارة الجامعة في إشراك الطلاب في حل الموقف حيث أنها اكتفت فقط بتوصيل المعلومات الأساسية بشأن الموقف بينما لم تتم الاستعانة بهم في حل الموقف.

- **مرحلة بعد الأزمة:** تعكس نتائج الجدول السابق قيام الجامعة بجهود جيدة إلى حد كبير فيما يخص متابعة الموقف وتحديث المعلومات بشأن التطورات، بينما وجد الطلاب وجود بعض القصور فيما يخص تقديم معلومات وتقارير مكتوبة حول نتائج الأزمة وتداعياتها وتوزيعها على الطلاب ونشرها على الموقع الإلكتروني.

ويتضح من النتيجة السابقة تركيز الجامعة على مرحلتي إكتشاف إشارات إنذار حدوث الأزمات والإعداد لها، حيث رأى الطلاب أن الجامعة تسعى إلى جمع المعلومات حول آراء وشكاوى الطلاب باستمرار، بالإضافة إلى وجود جهود ملحوظة في مرحلة إحتواء الأزمة على المستوى الإداري والاتصالي، وفيما يخص مرحلة ما بعد الأزمات فقد وجد الطلاب وجود بعض القصور فيما يخص عنصري التقييم والتعلم. كما أوضحت النتائج أن تقييمات الطلاب لكفاءة إدارة الأزمة جاءت إيجابية بشكل عام حيث يبلغ المتوسط الحسابي أغلب العناصر >٣، من حيث مستويات القوة والصدق والحسم والسرعة والتزامها بأخلاقيات الاتصال مع الطلاب.

ومما سبق يتضح أن الجامعة تركز بشكل كبير على عملية إدارة الأزمة على المستوى الإداري والاتصالي، أي أن إدارة الجامعة تعتمد على إعداد خطط متكاملة واستراتيجية سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة، وأيضاً يتم تنفيذ اتصالات مدروسة ومخططة يتم الإعداد لها مسبقاً لتحقيق الاتصال الفعال خال إدارة الأزمة وخلال مرحلة التعلم منها للتوصل إلى استرشادات توجيهية في المستقبل.

وبناءً على النتيجة السابقة فإن الجامعة تعتمد على النموذج المرحلي لإدارة الأزمة وهو المدخل الذي ينظر للأزمة كمراحل متتابعة تتطلب اتخاذ خطوات مرحلية وتنتهي بتقييم كل مرحلة للانتقال للمراحل التالية، ويعتبر هذا النموذج هو من أكثر النماذج تطبيقاً وعملية في مجال إدارة الأزمة^{١١}.

▪ مدرجات الطلاب حول درجة تحمل الجامعة مسئولية الأزمة:

ويوضح جدول رقم (٤) تقييم الطلاب لمستوى تحكم الجامعة في الأزمة ودرجة خطورتها:

جدول رقم (٤)
مدركات الطلاب حول درجات تحكم الجامعة في الأزمة ومسئوليتها نحوها

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات التقييم						عناصر تحمل المسؤولية
		سلبى		محايد		إيجابي		
		%	ك	%	ك	%	ك	
تقييم الطلاب								
التحكم								
٣.٨٨	١.١١٢	١٩	٣٨	٨.٥	١٧	٧٢.٥	١٤٥	نجحت الجامعة في السيطرة على الأزمة بقوة
٣.٣٨	١.٣٦٩	٤٠.٥	٨١	١٠.٥	٢١	٤٩	٩٨	كان من الممكن تجنب ومنع وقوع الأزمة من البداية
٣.٠٠	١.٢٨٦	٥٣.٥	١٠٧	٩	١٨	٣٧.٥	٧٥	تفاقت الأزمة كثيرا ولم تستطع الجامعة احتواء الموقف
المسؤولية								
٣.٤٠	١.٦٠١	٤٠.٥	٨١	٥	١٠	٥٤.٥	١٠٩	أحمل الجامعة مسؤولية حدوث الأزمة كاملة
٣.٢٣	١.٥٤٦	٤٤	٨٨	٥.٥	١١	٥٠.٥	١٠١	الظروف السيئة هي التي أدت إلى الأزمة
الخطورة								
٣.٨٩	١.٤٩٠	٢٥	٥٠	٥.٥	١١	٦٩.٥	١٣٩	تعتبر هذه الأزمة من أخطر الأزمات التي مرت بالجامعة
القصود / التعمد								
٣.٢٠	١.٤٨٩	٤٤	٨٨	٦	١٢	٥٠	١٠٠	لم تكن نوايا الجامعة سيئة عندما أساءت التصرف
٢.٩٠	٢.٩٠	٥١.٥	١٠٣	٨	١٦	٤٠.٥	٨١	الجامعة لا تعمد لحل المشكلات التي تواجه جمهورها
الاستقرار								
٣.٣٥	١.٥٤٩	٣٤.٥	٦٩	١٢.٥	٢٥	٥٣	١٠٦	أصبحت الجامعة غير مستقرة بعد حدوث الأزمة
٣.٢١	١.٥٧٧	٣٨	٧٦	١٠	٢٠	٥٢	١٠٤	استعادت الجامعة ثقة الطلاب بها بعد انتهاء الأزمة
التكرارية								
٣.٢٨	١.٦١٠	٣٥	٧٠	١٤.٥	٢٩	٥٠.٥	١٠١	تكرارية الأزمات بالجامعة يعني عدم تعلمها من أخطائها
٣.٣٨	١.٥٧٧	٣٩.٥	٧٩	٦	١٢	٥٤.٥	١٠٩	الإدارة الجيدة للأزمة تمنع بالضرورة أزمات مستقبلية
قوة العلاقة								
٣.٢٠	١.٦٥٢	٤٢.٥	٨٥	٤.٥	٩	٥٣	١٠٦	علاقتي بالجامعة تجعلني أؤيدها بأي قرار في

الأزمة								
٣.٢١	١.٦٧٥	٤١	٨٢	٤	٨	٥٥	١١٠	ما فعلته الجامعة عبر تاريخها يجعلني أغفر لها الأخطاء
٣.٣٣	١.٤١٥	٣٧.٥	٧٥	١٦	٣٢	٤٦.٥	٩٣	لم تعط الجامعة لي فرصة لكي أساندها بالشكل المطلوب

وتوضح نتائج الجدول السابق وجود تقييم إيجابي - إلى حد ما - للطلاب فيما يخص كافة العناصر المكونة لإسناد الأزمة للجامعة، حيث تعكس النتائج إرتفاع درجة تحكم الجامعة في الأزمة وإنخفاض درجة التعمد في إحداث الأزمة، حيث يرى الطلاب أن الجامعة لم تتعمد إحداث المشكلات في علاقاتها بالطلاب بل تسعى إلى حلها، كما جاء عنصر قوة العلاقة بين الطلاب والجامعة من العناصر الإيجابية التي ساهمت في التقييم الإيجابي لتكرارية حدوث الأزمات بالجامعة، بالإضافة إلى عنصر التكرارية وأن الجامعة استعادت ثقة الطلاب عقب الإدارة الكفاء للأزمة. كما تعكس النتائج أيضاً أن الطلاب يلقون بمسئولية حدوث الأزمة بشكل كبير على إدارة الجامعة بالإضافة إلى ارتفاع مستوى خطورة الأزمة باعتبارها من أخطر الأزمات المالية التي مرت بها الجامعة على الإطلاق.

▪ مصادر انطباعات الجمهور عن الأزمة، والأنشطة الاتصالية المستخدمة خلال الأزمة:

يعرض الجدولان أرقام (٥) و (٦) مصادر تكوين مدركات وانطباعات الطلاب حول الأزمة ودراسة الأهمية النسبية للوسائل الاتصالية الأكثر تأثيراً في الطلاب خلال وقت الأزمة، وذلك فيما يلي:

جدول رقم (٥)

المصادر التي اعتمد عليها الطلاب في تكوين المدركات حول الأزمة

مصادر المعلومات	التكرار	%
التعاملات المباشرة مع الجامعة	١٤٥	٧٢.٥
وسائل الاعلام	٥٩	٢٩.٥
الأحداث التي نظمتها الجامعة	٢١	١٠.٥
الأصدقاء وزملاء العمل	١٥	٧.٥
الاهل والأقارب	٤	٢
المطبوعات التي تصدر عن الجامعة	١٣	٦.٥
شهود العيان	٤٠	٢٠
المنحدر الرسمي للجامعة	٦٩	٣٤.٥
الموقع الإلكتروني للجامعة	٣٥	١٧.٥
متابعة نشاط الجامعة على صفحات التواصل الاجتماعي	١٠٠	٥٠
المجموع	<٢٠٠	<١٠٠%
العدد الكلي للطلاب في هذا السؤال ١٤٢ فقط - والسؤال يسمح للاختيار بين أكثر من بديل		

جدول رقم (٦)
ترتيب الطلاب للأنشطة الاتصالية التي استخدمتها الجامعة خلال معالجة الأزمة

الترتيب	عدد النقاط	الخامس		الرابع		الثالث		الثاني		الأول		الترتيب	وسائل الاتصال
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٤٢٨	٣.٥	٥	٨.٤	١٢	٣٧.٨	٥٤	١٦.١	٢٣	٢٠.٣	٢٩	البيانات الصحفية	
٢	٦٢٥	٣.٦	٦	٥.٤	٩	٨.٩	١٥	٥.٠	٨٤	٢٦.٢	٤٤	الموقع الإلكتروني	
١	٧٦٦	٢.٥	٥	٥.٦	١١	١٤.٦	٢٩	٢١.٧	٤٣	٤٨.٥	٩٦	صفحات التواصل الاجتماعي	
٩	٤٩	١٠.٩	٦	١٦.٤	٩	٧.٣	٤	٣.٦	٢	١.٨	١	إعلانات تجارية	
١٠	٣٤	١١.٩	٧	٣.٤	٢	٣.٤	٢	٥.١	٣	١.٧	١	إعلانات الصورة الذهنية	
٦	٩٥	٥.٥	٤	١٥.١	١١	١٦.٤	١٢	٢.٧	٢	٦.٨	٥	المسؤولية الاجتماعية	
٨	٥٨	١٥.٢	١٠	١٩.٧	١٣	٣	٣	٣	٢	١.٥	١	رعاية الأحداث الخاصة	
٥	١٣٢	١٥.١	١٤	٢٥.٨	٢٤	١٤	١٣	٤.٣	٤	٣.٢	٣	المؤتمرات والندوات	
٤	١٨٠	١٤.٣	١٧	١٥.١	١٨	٢.٥	٣	١٤.٣	١٧	٨.٤	١٠	مؤتمرات صحفية	
٧	٦٤	٣.٦	٣	١٩.٣	١٦	٤.٨	٤	٣.٦	٣	١.٢	١	مطبوعات العلاقات العامة	

وتظهر نتائج جداول رقم (٥) و (٦) اعتماد الطلاب على مصادر متنوعة في تكوين مدركاتهم وانطباعاتهم عن الأزمة والتي جاء في مقدمتها على الإطلاق التعاملات المباشرة مع الجامعة خلال الأزمة وذلك بنسبة ٧٢.٥% في الترتيب الأول، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية تمامًا نظرًا لأن طبيعة العلاقة بين الجامعة وطلابها كمؤسسة تعليمية تتطلب التواجد شبه اليومي بها، وبالتالي فإن الطلاب يعتمدون في الحصول على معلوماتهم وتكوين مدركاتهم واتجاهاتهم حول أية مستجدات أو مواقف طارئة على التعاملات المباشرة داخل الحرم الجامعي، ثم جاء متابعة نشاط الجامعة من خلال صفحات التواصل الاجتماعي في الترتيب الثاني وبنسبة ٥٠%، وجاء المتحدث الرسمي للجامعة في الترتيب الثالث وبنسبة ٤٣.٥%، وذلك يدل على قصور دور إدارة العلاقات العامة في توصيل المعلومات المرغوبة بشكل رسمي من إدارة الجامعة.

وجاءت وسائل الإعلام في الترتيب الرابع بنسبة ٢٩.٥% في تكوين مدركات الطلاب حول الأزمة، وترى الباحثة أن تلك النتيجة لا تعكس قصور وسائل الإعلام في كونها مصدرًا للطلاب في الحصول على المعلومات الخاصة بالموقف، وإنما يرجع ذلك أيضًا نظرًا لارتفاع درجة إنغماس الطلاب في الجامعة. وجاء شهود العيان في الترتيب الخامس وبنسبة ٢٠% كمصدر حصول الطلاب على معلوماتهم بخصوص الأزمة. وجاء الموقع الإلكتروني في الترتيب السادس وبنسبة ١٧.٥%، وعلى الرغم من أن الطلاب يعتمدون بشكل أساسي على الموقع الإلكتروني كمصدر للمعلومات حول الجامعة إلا أنه خلال الأزمة لا يتم الاعتماد عليه بنفس المستوى.

وتراجع دور كل الجماعات المرجعية سواءً الجماعات الأولية من الأهل والجماعات الثانوية من الأصدقاء، بالإضافة إلى المطبوعات الصادرة عن الجامعة في قدرة كل منهما في نقل معلومات خاصة بالأزمة للطلاب.

وتعكس النتيجة السابقة أهمية وسائل الاتصال المباشرة في تكوين مدركات وانطباعات الطلاب حول الأزمة وتراجع دور وسائل الاتصال الجماهيري في هذا الشأن، وتفسر الباحثة ذلك لطبيعة العلاقة بين الجامعة والطلاب والتي تعتمد على الاتصال المباشر والتعاملات الشخصية سواءً في الاتصال المستمر أو خلال الأزمات.

وللتعرف على درجة الأهمية النسبية لأساليب ووسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة في التواصل مع الطلاب خلال وقت الأزمة، فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- تعتبر وسائل الاتصال الإلكتروني "غير التقليدية" في مجملها الأكثر أهمية من بين الأنشطة الاتصالية التي استخدمتها الجامعة في التواصل مع الطلاب خلال الأزمة، سواءً صفحات التواصل الاجتماعي والتي جاءت في المرتبة الأولى و الموقع الإلكتروني في المرتبة الثانية.
 - جاءت البيانات الصحفية والأحداث الخاصة سواءً المؤتمرات الصحفية أو تنظيم الندوات بشأن توضيح الأمور المتعلقة بالموقف في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي.
 - تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية محدودة خلال أوقات الأزمات حيث جاءت في الترتيب السادس، حيث يعتمد الطلاب بشكل أساسي في تكوين انطباعاتهم عن موقف الأزمة على الأساليب التي تستهدف نقل المعلومات بشكل أساسي وليس البرامج المجتمعية المستمرة والتي تؤثر إيجابياً على سمعة الجامعة.
 - جاءت الأنشطة الإعلانية التقليدية سواءً الإعلانات التجارية أو إعلانات الصورة الذهنية في مراتب متأخرة من حيث أهميتها في اعتماد الجامعة عليها للتواصل مع الطلاب خلال الأزمة.
- وتعكس النتائج السابقة وجود نوع من التوازن بين توظيف الجامعة للأنشطة التقليدية والحديثة لنقل الرسائل الاتصالية الخاصة بموقف الأزمة وتداعياته سواءً للطلاب أو الجماهير الأخرى ووسائل الإعلام.

■ تقييم الطلاب لكفاءة اتصالات الأزمّة:

والجدول رقم (٧) يوضح مستويات تقييمات الطلاب لكفاءة الاتصالات المستخدمة خلال الأزمّة:

جدول رقم (٧)
تقييم الطلاب لكفاءة اتصالات الجامعة خلال الأزمّة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات التقييم						تقييم الطلاب كفاءة اتصالات الأزمّة
		سلبي		محايد		إيجابي		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٣.١٣	١.٨١٩	٥٢.٥	١٠.٥	٣	٦	٤٤.٥	٨٩	واسعة النطاق / محدود النطاق
٣.٣١	١.٧٢٦	٥٥	١١.٠	٧	١٤	٣٨	٧٦	جوهرية / شكلية
٣.٠٥	١.٧٧٢	٤٨	٩٦	٢	٤	٥٠	١٠٠	شاملة / جزئية
٣.٢٠	١.٨٠٢	٥٢	١٠.٤	٢.٥	٥	٤٥.٥	٩١	مستمرة / منقطعة
٣.٢٩	١.٧٧٥	٥٣	١٠.٦	٥	١٠	٤٢	٨٤	فورية / متأخرة
٢.٩٥	١.٧٣٧	٤٤.٥	٨٩	٦.٥	١٣	٤٩	٩٨	صادقة / كاذبة
٣.٢٧	١.٧٣٢	٥٤	١٠.٨	٧.٥	١٥	٣٨.٥	٦٧	محددة / عامة
٣.٠٨	١.٧١٤	٥١	١٠.٢	٥	١٠	٤٤	٨٨	متسقة / متناقضة
٣.١٧	١.٦٨٠	٥٢.٥	١٠.٥	٧	١٤	٤٠.٥	٨١	واضحة / مبهمّة
٢.٧٠	١.٧٦٢	٣٩.٥	٧٩	٢.٥	٥	٥٨	١١٦	متنوعة / قاصرة
٣.٠٨	١.٧٩٧	٥٠	١٠.٠	٤.٥	٩	٤٥.٥	٩١	فعالة / بلا فائدة
٢.٨٢	١.٧٥١	٤٥	٩٠	٣	٦	٥٢	١٠٤	إيجابية / سلبية
٢.٥١	١.٦٨٢	٣١	٦٢	٨.٥	١٧	٦٠.٥	١٢١	في إتجاهين / أحادية الإتجاه
٢.٨٤	١.٨٣١	٤٣	٨٦	٤	٨	٥٣	١٠٦	متجددة / مكررة
٢.٦٩	١.٧٣٨	٣٦	٧٢	٦	١٢	٥٨	١١٦	معلومات كاملة / منقوصة

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن تقييمات الطلاب لفاعلية الاتصالات التي استخدمتها الجامعة خلال الأزمّة جاءت إيجابية بشكل عام، حيث يبلغ المتوسط الحسابي أغلب العناصر >٣، وخاصة فيما يتعلق باتساع نطاق الاتصالات المستخدمة واشتمالها على معلومات جوهرية ومتسقة وواضحة ومحددة وفعالة في توصيل المعلومات الخاصة بالموقف، وأيضاً من حيث درجة الاستمرارية والسرعة في الاتصال بالطلاب.

بينما رأي الطلاب أن الاتصالات لم تكن فعالة بالشكل الكافي فيما يخص التحقق من صدق المعلومات المقدمة إليهم ومدى التنوع في الرسائل الاتصالية وتجديدها، كما تعكس النتائج أن الاتصالات التي استخدمتها الجامعة في الاتصال بالطلاب شابه قصور ملحوظ فيما يخص تحقيق مبدأ الاتصال ذي

اتجاهين مع الطلاب و سعي الجامعة للتعرف على ردود أفعال الطلاب حول الرسائل الاتصالية الموجهة إليهم.

▪ مدى اهتمام الجامعة برصد آراء الطلاب، والأساليب والوسائل المستخدمة:

وللتعرف على تأثير استخدام الاتصال التفاعلي ذي الاتجاهين بين الجامعة والطلاب ومدى استخدام أساليب إتصالية متعددة لرصد آراء الطلاب خلال وقت الأزمة، تم قياس كل من مدى اهتمام الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب خلال وقت الأزمة والتعرف على أساليب ووسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة لتحقيق هذا الهدف، وجاءت النتائج الموضحة بجدولي رقم (٨) و (٩):

جدول رقم (٨)
مدى اهتمام الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب خلال الأزمة

مدى اهتمام الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب	التكرار	%
نعم	١٤٢	٧١
لا	٥٨	٢٩
المجموع	٢٠٠	١٠٠

جدول رقم (٩)
أساليب قياس آراء واتجاهات الطلاب خلال الأزمة

الأساليب المستخدمة	التكرار	%
إجراء مقابلات عاجلة لبحث الأزمة وإيجاد حلول لها	٣١	٢١.٨
لدعوة لحضور مؤتمر صحفي لنشر الحقائق حولها	٢٢	١٥.٥
إجراء استطلاعات رأي ويطاقات تقييم	١٠	٧
الحوار مع القوى المتضمنة في الأزمة	٣٥	٢٤.٦
الحرص على تقديم المعلومات المفيدة المتعلقة بتطور الموقف	٣٠	٢١.١
المتابعة بالرد من خلال صفحات مواقع التواصل الاجتماعية	١١٦	٨١.٧
دعوتك لزيارة موقع الأزمة نفسه	٦	٤.٢
المجموع	<142	<١٠٠%
العدد الكلي للطلاب في هذا السؤال ١٤٢ فقط - والسؤال يسمح للاختيار بين أكثر من بديل		

ويتضح من بيانات جدول رقم (٨) و (٩) أن ٧٠% من الطلاب قد لمسوا اهتمام وسعي إدارة الجامعة للتعرف على آرائهم خلال وقت الأزمة، وقد تحقق ذلك من خلال وسائل اتصالية متعددة سواء من خلال الاتصال المباشر بالطلاب أو باستخدام وسائل الاتصال التفاعلي، وجاء استخدام صفحات التواصل الاجتماعي للرد على أسئلة و استفسارات الطلاب بخصوص تطورات الموقف وتقديم المعلومات المطلوبة في المرتبة الأولى وبنسبة ٨١.٧% وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بأدوات الاتصال المباشرة

الأخرى، بينما جاءت أساليب الاتصال المباشرة مع الطلاب بنسب قليلة وهي إجراء حوارات بين الفريق المسئول عن إدارة الأزمة ولجنة تقصي الحقائق مع الطلاب في المرتبة الثانية بنسبة ٢٤.٦%، وإجراء مقابلات شخصية مع الطلاب المشاركين في الإضراب لبحث المشكلة ومحاولة إيجاد حلول سريعة للموقف في المرتبة الثالثة وبنسبة ٢١.٨%، وإصدار تصريحات تتضمن معلومات أساسية تتعلق بالموقف والتي جاءت في المرتبة الرابعة وبنسبة ٢١.١%، ثم جاء دعوة الطلاب لحضور مؤتمر صحفي حول موضوع الأزمة لنشر الحقائق المختلفة وتوضيح الموقف في المرتبة الخامسة وبنسبة ١٥.٥%، بينما جاء عنصرا إجراء استطلاعات الرأي وزيارة موقع الأزمة في مراتب متأخرة.

▪ الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة:

ويوضح جدول رقم (١٠) مدركات الطلاب حول طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي اعتمدت عليها الجامعة للاستجابة للأزمة:

جدول رقم (١٠)

تقييم الطلاب للاستراتيجيات التي اعتمدت عليها الجامعة للاستجابة للأزمة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	%	التكرار	الاستراتيجية الاتصالية	
٠.٩١٧	١.٧٧	٣٣	٦٦	الإنكار "أنكرت الجامعة من الأساس وجود الأزمة"	
٠.٧٨٣	٢.٥٠	٦٨	١٣٦	إلقاء اللوم على أطراف أخرى	التفاوض وإلقاء المسؤولية
٠.٩٣٣	١.٨٧	٣٧.٥	٧٥	الأزمة نابعة من النوايا الحسنة	
٠.٩١٧	١.٧٩	33.5	٦٧	إدعاء الجامعة بأنها ضحية للمتآمرين	
٠.٩٠٠	٢.٣٥	٦٣.٥	١٢٧	النظر للأزمة أنها حدث عابر وليست مهمة	تقليل الهجوم الخارجي
٠.٩٤٧	١.٩١	٤٠.٥	٨١	التأكيد على أن الحدث تكرر في جامعات أخرى	
٠.٨٤٨	١.٥٧	٢٣.٥	٤٧	الدفاع عن السمعة دون تقديم حلول جذرية للموقف	
٠.٧٣٧	١.٤٠	١٥	٣٠	الأزمة ليست كبيرة كما تصورها وسائل الاعلام (التهوين من الأزمة)	
٠.٩٢٧	١.٨٨	٣٧.٥	٧٥	لفت انتباه الجمهور لقضايا أخرى - تشتيت الإنتباه	
٠.٨٤٥	١.٥٢	٢٣	٤٦	تقديم تعويضات للمتضررين	الأفعال التصحيحية
٠.٩٥٢	١.٧٨	٣٦.٥	٧٣	اتخاذ قرارات بتصحيح الأخطاء	
٠.٩٥٢	١.٧٢	٣٥	٧٠	وعود بتغيير السياسة العامة واتخاذ إجراءات وقائية	
٠.٩٣٩	١.٧١	٣٣.٥	٦٧	مساعدة الطلاب على التقبل النفسي للموقف	
٠.٨١٣	١.٥٥	٢٠.٥	٤١	إيقاع اللوم لأحد الإدارات والتعهد بعقاب المسئول	
٠.٩٣٠	١.٦٧	٣٢	٦٤	القيام بأفعال إيجابية فورية	
٠.٩٢١	١.٦٣	٣٠.٥	٦١	اعتبار الأزمة نقطة انطلاق لمستقبل أفضل	
٠.٩١٩	٢.٠١	٤٢.٥	٨٥	مهاجمة المتسبب في وقوع الأزمة	

٠.٥٠٧	١.٢١	٤.٥	٩	الصمت حيال الموقف
٠.٩٧٩	١.٨١	٤٠	٨٠	التوضيح - تفسير أسباب حدوث الأزمة وكيفية التعامل معها
٠.٩٣٩	١.٦٨	٣٣	٦٦	توجيه الإهانة
٠.٩٣٩	١.٧٧	٣٥.٥	٧١	الإعذار الصريح عن الأزمة
٠.٥٥٤	١.٢٥	٦	١٢	التبرير (كنقص الموارد والإمكانات)
-	-	<	<	المجموع (مسموح باختيار أكثر من بديل)
		<١٠٠	٢٠٠	

وتشير نتائج جدول رقم (١٠) إلى أن أهم الاستراتيجيات التي استخدمتها الجامعة لإدارة الأزمة جاءت على النحو التالي:

- جاءت استراتيجية التفاوض في المرتبة الأولى والتي تتضمن تقديم رسائل اتصالية تركز على النوايا الحسنة للجامعة فيما يخص الأزمة والقاء المسؤولية على أطراف أخرى، وأن الجامعة تعتبر نفسها ضحية لمتأمرين عليها، وبشكل متتابع اعتمدت الجامعة على توظيف إستراتيجية مهاجمة المتسبب في وقوع الأزمة والتي جاءت في المرتبة الثانية، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أنه عادة ما تلجأ المنظمات إلى استخدام هاتين الاستراتيجيتين بالتوازي^{٨٢}.
 - استراتيجية تقليل الهجوم الخارجي جاءت في الترتيب الثالث من بين الإستراتيجيات التي اعتمدت عليها الجامعة بشكل أساسي في إدارة الأزمة، وتضمنت تقديم رسائل اتصالية تعمل على تهوين الأزمة وأنها ليست ضخمة كما تصورها وسائل الإعلام، بالإضافة إلى التركيز على أن لفت إنتباه الطلاب لقضايا أخرى لتشتيت انتباههم عن الموقف.
 - جاءت استراتيجية التوضيح والأفعال التصحيحية في الترتيب الرابع والخامس على التوالي حيث يتم تفسير أسباب حدوث الأزمة وكيفية التعامل معها، وإتخاذ خطوات لتصحيح الموقف من جهة إدارة الجامعة التي قامت باتخاذ خطوات إيجابية فورية لعلاج الأزمة.
- وتؤكد النتيجة السابقة اعتماد الجامعة بشكل أساسي على توظيف مدخل تحليل الموقف واتصالات الأزمة *SCCT: Situational crisis communication theory* والذي يقوم في الأساس على تحليل موقف الأزمة والأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمة، وذلك لتحديد درجة مسؤولية المنظمة عنها، كأساس لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للاستجابة لها، والرسائل الاتصالية المستخدمة لعلاجها، وتوصيف وتحليل كل ما يتعلق بدور اتصالات إدارة الأزمة^{٨٣}.

■ العناصر المكونة لسمعة الجامعة في تقييم الطلاب:

تستهدف الدراسة التعرف على تأثير استخدام برامج لإدارة العلاقات بين الجامعة والطلاب خلال الأزمات وتأثيرها على مدركات الطلاب لسمعة الجامعة. ومن هنا سعت الباحثة إلى قياس

اتجاهات وآراء الطلاب حول العناصر المكونة لسمعة الجامعة للتعرف على تلك العلاقة، ويتضح ذلك من جدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

مدرجات الطلاب حول سمعة الجامعة الأمريكية بعناصرها المختلفة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات التقييم						العناصر الأساسية المكونة للسمعة للطلاب
		سلبي		محايد		إيجابي		
		%	ك	%	ك	%	ك	
كفاءة إدارة الجامعة								
٢.٨٥	٠.٤١٠	٢	٤	١١	٢٢	٨٧	١٧٤	الجامعة جادة في اتخاذ قراراتها
٢.٥١	٠.٧٨٩	١٨.٥	٣٧	١٢	٢٤	٦٩.٥	١٣٩	إدارة العمل بالجامعة تتسم بالمرونة
٢.٤٠	٠.٨٨٠	٢٦.٥	٥٣	٦.٥	١٣	٦٧	١٣٤	أثق في كفاءة أداء الجامعة لأعمالها
أخلاقيات وقيم ومبادئ العمل بالجامعة								
٢.٥٣	٠.٧٨٢	١٨	٣٦	١١	٢٢	٧١	١٤٢	أعرف مبادئ الجامعة بوضوح من شعاراتها
٢.٥٥	٠.٧٩٤	١٩	٣٨	٧	١٤	٧٤	١٤٨	الجامعة تهتم بنشر الأخلاقيات الإيجابية
مستوى الأداء المالي للجامعة								
٢.٩٦	٠.٢٥٢	١	٢	٢.٥	٥	٩٦.٥	١٩٣	تمتلك الجامعة الموارد والإمكانات العالية
٢.٨٦	٠.٤٢٦	٣	٦	٨	١٦	٨٩	١٧٨	الجامعة ناجحة في تعظيم أرباحها باستمرار
١.٢٩	٠.٦٥٤	٨٢	١٦٤	٧	١٤	١١	٢٢	الأداء المالي للجامعة متواضع
جودة الخدمة التعليمية بالجامعة								
٢.٨٨	٠.٤٤٣	٤.٥	٩	٣	٦	٩٢.٥	١٨٥	تمثل الجامعة نموذج مشرف للخدمة التي تقدمها
٢.٧٢	٠.٦٧٥	١٢.٥	٢٥	٣.٥	٧	٨٤	١٦٨	تتمتع الجامعة بسمعة جيدة في مجالها
٢.٧٢	٠.٦٨١	١٣	٢٦	٢	٤	٨٥	١٧٠	تقدم الجامعة خدمات عالية الجودة
٢.٧١	٠.٦٩٩	١٤	٢٨	١	٢	٨٥	١٧٠	تتسم خدمات الجامعة بالتحديث والتطوير
٢.٦١	٠.٧٣٦	١٥	٣٠	٩.٥	١٩	٧٥.٥	١٥١	تهتم الجامعة بمتابعة الخدمات المقدمة للخريجين
٢.٣١	٠.٩٠٣	٣٠	٦٠	٩.٥	١٩	٦٠.٥	١٢١	تكلفة الالتحاق بالجامعة مناسب مقارنة بنوعيتها
مستوى التزام الجامعة بالقانون								
٢.٤٤	٠.٨٥٤	٢٤	٤٨	٨	١٦	٦٨	١٣٦	إدارة الجامعة تحاول اتباع القانون بقدر المتاح
٢.٣٤	٠.٨٩٨	٢٩	٥٨	٨.٥	١٧	٦٢.٥	١٢٥	الجامعة تتوافق في أعمالها مع متغيرات بيئة العمل
٢.٥٦	٠.٧٦٨	١٧	٣٤	١٠	٢٠	٧٣	١٤٦	لا يوجد للجامعة أي ملفات أو قضايا فساد
علاقات الموظفين "بإدارة الجامعة وبالطلاب"								

٢.٤٢	٠.٨٧٦	٢٦	٥٢	٥.٥	١١	٦٨.٥	١٣٧	الموظفون بالجامعة متعاونون
٢.٦٥	٠.٧٠٧	١٣.٥	٢٧	٨	١٦	٧٨.٥	١٥٧	الجامعة تحاول خلق جو من الألفة والود للموظفين
٢.٥٠	٠.٨٥١	٢٣.٥	٤٧	٣.٥	٧	٧٣	١٤٦	الجامعة تنظم مناسبات تؤلف بين الموظفين والطلاب
علاقة الجامعة بالمجتمع "برامج المسؤولية الاجتماعية"								
٢.٧١	٠.٦٥٤	١١	٢٢	٧	١٤	٨٢	١٦٤	تحسن الجامعة من جودة خدماتها لتتلاءم مع بيئة العمل
٢.٨٧	٠.٤١٧	٣	٦	٧	١٤	٩٠	١٨٠	تهتم الجامعة بكفالة العديد من الأنشطة المجتمعية
٢.٨٤	٠.٤٧٨	٤.٥	٩	٧.٥	١٥	٨٨	١٧٦	أرى أن الجامعة تؤدي الكثير من الخدمات للمجتمع
علاقة الجامعة بالحكومة								
٢.٧٢	٠.٦٥٣	١١	٢٢	٦.٥	١٣	٨٢.٥	١٦٥	يبدو للجميع أن علاقة الجامعة بالحكومة مستقرة
علاقة الجامعة بوسائل الإعلام								
٢.٧٢	٠.٦٨٣	١٣	٢٦	٢.٥	٥	٨٤.٥	١٦٩	تهتم الجامعة بالتواصل مع الإعلام وإمدادهم بالمعلومات
٢.٦٢	٠.٧٥٤	١٦.٥	٣٣	٥	١٠	٧٨.٥	١٥٧	أحداث الجامعة يتم تغطيتها من وسائل الإعلام
علاقة الجامعة بالمنافسين								
٢.٦٤	٠.٧١٧	١٤	٢٨	٨.٥	١٧	٧٧.٥	١٥٥	لا تسعى الجامعة للمنافسين
٢.٦٥	٠.٧٢١	١٤.٥	٢٩	٦	١٢	٧٩.٥	١٥٩	تحرص الجامعة على التنافس الشريف في السوق
٢.٤٧	٠.٨٦٢	٢٤.٥	٤٩	٤.٥	٩	٧١	١٤٢	تتعاون الجامعة مع منافسيها لخدمة المجتمع

وتشير نتائج جدول رقم (١١) بوجه عام إلى أن تقييم الطلاب لعناصر سمعة الجامعة الأمريكية جاء إيجابياً فيما يخص كافة العناصر المكونة للسمعة، وتتكون تلك العناصر من مختلف المصادر سواءً الخبرات والتعاملات المباشرة أو غير المباشرة من خلال وسائل الإعلام، وفي الأوقات العادية وخلال الأزمات التي مرت بها الجامعة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- جاءت أعلى درجات تقييم الطلاب لسمعة الجامعة فيما يتعلق بكل من برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها الجامعة باستمرار وكفالة الأنشطة المجتمعية لخدمة المجتمع وتحقيق أغراض ليست ربحية على مستوى البيئة المحيطة، وتمثل تلك الأنشطة معياراً مهماً تقاس به سمعة المنظمات وليس فقط القدرة الربحية، و مستوى الأداء المالي للجامعة حيث يرى الطلاب أن الجامعة مستقرة بدرجة كبيرة على المستوى الإقتصادي وأنها تمتلك الموارد والإمكانات العالية مقارنة بالجامعات المنافسة،

وجودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب حيث جاءت النتائج إيجابية فيما يخص اهتمام إدارة الجامعة بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة سواء للطلاب والخريجين أو توفير مناخ جيد للموظفين والأساتذة مما يجعل الجامعة متميزة في مجالها مقارنة بغيرها.

- جاءت نتائج تقييم الطلاب مرتفعة أيضاً "ولكنها أقل نسبياً" فيما يخص العناصر الخاصة بإدارة علاقات الجامعة على المستوى الخارجي، سواءً علاقة الجامعة بالمنافسين أو وسائل الإعلام أو الحكومة، وعلاقة موظفي الجامعة بالطلاب ودرجة تعاونهم في أداء الخدمات المختلفة ودرجة التعاون لتحقيق أهداف الجامعة على المستوى الداخلي والخارجي.
- وجاءت أقل درجات تقييم الطلاب لسمعة الجامعة فيما يخص عنصرى إلتزام الجامعة بالقانون وأخلاقيات ومبادئ العمل بالجامعة واتسامها بالاتساق والتوازن ونشر القيم الإيجابية سواءً من خلال الشعارات الثابتة أو الرسائل الاتصالية المختلفة.

وفي ضوء النتيجة السابقة نلاحظ وجود تأثير لاستخدام الجامعة برامج مستمرة لإدارة علاقاتها بالطلاب في تكوين مدركاتهم حول سمعة الجامعة، حيث أكد الطلاب في إجاباتهم أن تاريخ علاقاتهم بالجامعة و دور الجامعة في استخدام اتصالات مستمرة وفعالة معهم يؤثر على مدركاتهم حول الجامعة خلال وقت الأزمة، وبالتالي فإن تقييم الطلاب للعناصر المكونة للسمعة لم تتأثر كلياً بالأزمة التي مرت بها الجامعة.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الأول:

الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للاستجابة للأزمات تؤثر على مدركات الجمهور لعناصر إسناد سببية حدوث الأزمات بالمنظمات.

ولاختبار الفرض الأول تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة للإستجابة للأزمة وبين مدركات الطلاب حول عناصر تحمل الجامعة للأزمة، ويتضح ذلك من جدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)
العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمات وبين درجة تحمل مسؤولية الجامعة عن الأزمة

درجة تحمل الأزمة		العلاقة بين متغيري الدراسة الاستراتيجيات الاتصالية
P مستوى المعنوية	R معامل بيرسون	
٠.٠٠٠	٠.٤٠٤	الإنكار
٠.٤٠١	-٠.٠٦٠	التفاوض
٠.٠٠٠	٠.٤٥٧	تقليل الهجوم الخارجي
٠.٠٠٠	٠.٥٦٤	مهاجمة المتسبب في الأزمة
٠.٠٠٠	-٠.٤٣٦	الأفعال التصحيحية
٠.٠٠٠٩	-٠.١٨٥	الصمت
٠.٠٠٠	٠.٢٥٧	الإهانة
٠.٠٠٠	-٠.٤٧٠	التوضيح
٠.٠٠٠	-٠.٤٧٨	الإعتذار
٠.٢٤	-٠.١٥٩	التبرير

ويتضح من جدول رقم (١٢) وجود علاقة بين درجة تحمل المنظمة لمسئولية حدوث الأزمة من حيث عناصر (التحكم - الخطورة - الاستقرار - التعمد - التكرارية - تاريخ الأزمات) والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الجامعة للاستجابة للأزمة فيما عدا استراتيجيتي (التبرير والتفاوض)، وهو ما يظهر على النحو التالي:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين مدركات الطلاب حول درجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة وبين استخدام استراتيجيات (الإنكار - تقليل الهجوم الخارجي - مهاجمة المتسبب في الأزمة)، وعلاقة طردية ضعيفة مع استخدام استراتيجية (الإهانة)، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون على النحو التالي (الإنكار ٠.٤٠٤ - تقليل الهجوم الخارجي ٠.٤٥٧ - مهاجمة المتسبب في الأزمة ٠.٥٦٤ - الإهانة ٠.٢٥٧)، وهو دال عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).
- توجد علاقة عكسية متوسطة بين درجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة وبين استخدام استراتيجيات (الأفعال التصحيحية - التوضيح - الاعتذار)، وعلاقة عكسية ضعيفة مع استخدام استراتيجية الصمت، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون على النحو التالي (الأفعال التصحيحية

٠.٤٣٦ - - التوضيح ٠.٤٧٠ - - الإعتذار ٠.٤٧٨ - - الصمت ٠.١٨٥ -)، وهو دال عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

وتعكس النتائج السابقة أنه كلما زاد اعتماد الجامعة على استخدام استراتيجيات اتصالية إيجابية كإتخاذ قرارات بأفعال تصحيحية أو الاعتذار عن الموقف أو تقديم معلومات لتوضيح الموقف كلما قل ذلك من درجة تحملها للمسئولية من وجهة نظر الطلاب، بينما في حالة استخدام الاستراتيجيات السلبية كإنكار الموقف أو مهاجمة جهات أخرى لإلقاء المسئولية أو الإكتفاء بتقليل الهجوم الخارجي فقط كلما أثر ذلك سلبيا على اتجاهات الطلاب في هذا النحو وساهم في إلقاء المسئولية بشكل كبير على الجامعة في وقوع الأزمة.

وبالتالي تتضح صحة الفرض الأول حيث أن الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للإستجابة للأزمات تؤثر على مدركات الجمهور لعناصر إسناد سببية حدوث الأزمات بالمنظمات.

اختبار الفرض الثاني:

كفاءة اتصالات الأزمة تؤثر على مدركات الجمهور لعناصر إسناد سببية حدوث الأزمات بالمنظمات.

ولاختبار الفرض الثاني تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين مدركات الطلاب حول عناصر تحمل الجامعة لمسئولية الأزمة وكفاءة الاتصالات المستخدمة في إدارتها، ويتضح ذلك من جدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين كفاءة اتصالات الأزمة وبين عناصر مسئولية الجامعة عن الأزمة

كفاءة اتصالات الأزمة		العلاقة بين متغيري الدراسة	عناصر تحمل الأزمة
P	R		
مستوى المعنوية	بيرسون		
٠.٠٠١	- ٠.٢٢٥	التقييم الكلي لتحمل الجامعة للمسئولية	
٠.٠٠٠	- ٠.٤٥٣	التحكم	
٠.٤١٥	- ٠.٠٥٨	المسئولية	
٠.٠٠٠	- ٠.٤٥٥	الخطورة	
٠.٠٠٣	- ٠.٢١٢	التعمد	
٠.٤١٢	- ٠.٠٥٨	الاستقرار	
٠.٨٢٥	- ٠.٠١٦	التكرارية	
٠.٠٠٠	٠.٣٧٩	تاريخ الأزمات	

ويتضح من بيانات جدول رقم (١٣) وجود علاقة عكسية ضعيفة بين مدرجات الطلاب حول كفاءة الاتصالات التي تستخدمها الجامعة خلال الأزمة ومدرجاتهم حول درجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة، حيث جات قيمة معامل بيرسون (-٠.٢٢٥)، عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وخاصة فيما يتعلق بالعناصر الخاصة بدرجة تحكم الجامعة في الأزمة ومستوى خطورتها ومدى وجود قصد أو تعمد لحدوث الأزمات من عدمه.

وبالتالي تثبت صحة الفرض الثاني حيث إنه كلما اعتمدت الجامعة على استخدام اتصالات فعالة وكفاء خلال الأزمة من حيث "المصداقية - الدقة - الشمول - الكفاية - الاستمرارية - السرعة" كلما أثر ذلك إيجابياً على مدرجات الطلاب حول درجة تحمل الجامعة مسئولية حدوث الأزمة.

اختبار الفرض الثالث:

توجد علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة و عواطف واتجاهات الجمهور ونواياهم السلوكية نحو المنظمة. ولاختبار العلاقة بين العواطف والاتجاهات والنوايا السلوكية للطلاب نحو الجامعة وطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للاستجابة للأزمة، تم إجراء اختبار باستخدام معامل بيرسون لمعنوية الفروق بين المتغيرات السابقة، ويتضح ذلك من جدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤)
العلاقة بين عواطف واتجاهات والنوايا السلوكية للطلاب واستراتيجيات إدارة الأزمة

الاتجاهات		النوايا السلوكية		العواطف		العلاقة بين متغيري الدراسة
P	R	P	R	P	R	
٠.٠٧٦	-٠.١٢٦	٠.٠٣٣	-٠.١٥١	٠.٠٠٠	-٠.٣٣٢	الإنكار
٠.٠٠١	٠.٢٣٦	٠.٠٠٧	٠.١٩١	٠.٠٠٠	٠.٣٣٩	التفاوض
٠.٠٠٠	-٠.٣٢٢	٠.٠٠٠	-٠.٤٦٩	٠.٠٠٠	-٠.٤٤٢	تقليل الهجوم الخارجي
٠.٠٠٠	-٠.٤٧٩	٠.٠٠٠	-٠.٤٥٤	٠.٠٠٠	-٠.٥٨٠	مهاجمة المتسبب في الأزمة
٠.٠٠٠	٠.٤٠٣	٠.٠٠٠	٠.٢٩٠	٠.٤٠١	٠.٠٦٠	الأفعال التصحيحية
٠.٤٧٦	٠.٠٥١	٠.٤٦٢	-٠.٠٥٢	٠.١٧٤	-٠.٠٩٧	الصمت
٠.٧١٣	-٠.٠٢٦	٠.٠٢٤	-٠.١٦٠	٠.٠٠٠	-٠.٤٨٠	الإهانة
٠.٠٠٠	٠.٣٩٢	٠.٠٠٠	٠.٣١٢	٠.٠٢٩	٠.١٥٤	التوضيح
٠.٠٠٠	٠.٣٧٩	٠.٠٠٠	٠.٣١٠	٠.٠٠٣	٠.٢١١	الإعتذار
٠.٤١٥	٠.٠٥٨	٠.٧٩٠	-٠.٠١٩	٠.٢٤٩	-٠.٠٨٢	التبرير

ويتضح من جدول رقم (١٤) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة مع بعض الاستراتيجيات المستخدمة للاستجابة للأزمة، وهو ما يتضح على النحو التالي:

- توجد علاقة عكسية بين عواطف الطلاب ونواياهم السلوكية نحو الجامعة واستخدام الجامعة لاستراتيجية الإنكار خلال الأزمة، وهي علاقة عكسية متوسطة مع العواطف حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (-٠.٣٣٢)، وعكسية ضعيفة مع النوايا السلوكية حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (-٠.١٥١)، وهو دال عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- توجد علاقة طردية بين عواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة واستخدام استراتيجية التفاوض، وهي علاقة متوسطة مع العواطف حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٣٣٩)، وضعيفة مع الاتجاهات والنوايا السلوكية، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٢٣٦) و (٠.١٩١) على التوالي.
- توجد علاقة عكسية متوسطة بين اتجاهات الطلاب وعواطفهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة وبين استخدام استراتيجيتي تقليل الهجوم الخارجي ومهاجمة أطراف أخرى، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:
- عند استراتيجية تقليل الهجوم الخارجي، جاءت قيمة معامل بيرسون على النحو التالي (العواطف -٠.٤٤٢، الاتجاهات -٠.٣٢٢، النوايا السلوكية -٠.٤٦٩).
- عند استراتيجية مهاجمة أطراف أخرى، جاءت قيمة معامل بيرسون على النحو التالي (العواطف -٠.٥٨٠، الاتجاهات -٠.٤٥٤، النوايا السلوكية -٠.٤٧٩).
- توجد علاقة طردية متوسطة بين استخدام استراتيجية الأفعال التصحيحية واتجاهات الطلاب ونواياهم السلوكية نحو الجامعة، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٤٠٣) للنوايا السلوكية، و (٠.٢٩٠) للاتجاهات.
- توجد علاقة عكسية بين استخدام استراتيجية الإهانة وعواطف الطلاب ونواياهم السلوكية نحو الجامعة، وهي علاقة متوسطة مع العواطف حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (-٠.٤٨٠)، وعلاقة ضعيفة مع النوايا السلوكية حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (-٠.١٦٠).
- توجد علاقة طردية بين استخدام استراتيجية التوضيح وعواطف الطلاب ونواياهم السلوكية نحو الجامعة، وهي علاقة ضعيفة مع العواطف حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.١٥٤)، وعلاقة متوسطة مع النوايا السلوكية والاتجاهات حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٣١٢) و (٠.٣٩٢) على التوالي.

- توجد علاقة طردية متوسطة بين استخدام استراتيجية الإعتذار وعواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٢١٢) للعواطف، و (٠.٣١٠) للنوايا السلوكية، و (٠.٣٧٩) للاتجاهات..

وبالتالي تثبت صحة الفرض الثالث حيث أنه كلما زاد اعتماد الجامعة على استخدام استراتيجيات إيجابية كاتخاذ قرارات بأفعال تصحيحية أو الاعتذار عن الموقف أو التفاوض أو تقديم معلومات لتوضيح الموقف كلما زادت عواطفهم واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة، والعكس صحيح، فكلما استخدمت الجامعة استراتيجيات سلبية للاستجابة للأزمة كالإنكار أو تقليل الهجوم الخارجي أو مهاجمة المتسبب في الأزمة أو الإهانة كلما أدي ذلك إلى انخفاض مستوى عواطفهم واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة.

اختبار الفرض الرابع:

اتجاهات الجمهور وعواطفهم ونواياهم السلوكية نحو المنظمة تؤثر على مدركاتهم حول درجة تحمل المنظمة للأزمة ومدى خطورتها.

ولاختبار العلاقة بين العواطف والاتجاهات والنوايا السلوكية للطلاب نحو الجامعة ومدركاتهم حول درجة تحمل الجامعة للأزمة ودرجة خطورتها، تم إجراء اختبار باستخدام معامل بيرسون لمعنوية الفروق بين المتغيرات السابقة، ويتضح ذلك من جدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

العلاقة بين عواطف واتجاهات والنية السلوكية للطلاب وعناصر مسؤولية الجامعة عن الأزمة

الاتجاهات		النوايا السلوكية		العواطف		العلاقة بين متغيري الدراسة
P	R	P	R	P	R	
٠.٨٨١	-٠.٠١١	٠.٤١٣	٠.٠٥٨	٠.٠٠٦	-٠.١٩٤	التقييم الكلي لمسئولية الجامعة عن الأزمة

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة عكسية ضعيفة بين عواطف الطلاب نحو الجامعة ودرجة مسؤولية الجامعة عن حدوث الأزمة، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (-٠.١٩٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٦)، بينما لا توجد علاقة بالاتجاهات والنوايا السلوكية للطلاب.

وبالتالي تثبت صحة الفرض الرابع حيث أنه كلما زادت عواطف الطلاب نحو الجامعة كلما أثر ذلك إيجابياً على إدراكهم لتحمل الجامعة لمسئولية الأزمة.

اختبار الفرض الخامس:

كفاءة اتصالات الأزمة تؤثر على اتجاهات وعواطف الجمهور والنوايا السلوكية لهم نحو المنظمات

ولاختبار العلاقة بين هذين المتغيرين تم إجراء اختبار باستخدام معامل بيرسون لمعنوية الفروق بين المتغيرات السابقة، ويتضح ذلك من جدول رقم (١٦):

جدول رقم (١٦)

العلاقة بين عواطف واتجاهات والنية السلوكية للطلاب وكفاءة اتصالات الجامعة

تقييم الطلاب لكفاءة اتصالات الأزمة		العلاقة بين متغيري الدراسة
P	R	
٠.٠٠٠	٠.٨٦٧	العواطف
٠.٠٠٠	٠.٥٤٧	النوايا السلوكية
٠.٠٠٠	٠.٥٧٣	الاتجاهات

ويتضح من جدول رقم (١٦) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين عواطف الطلاب نحو الجامعة وكفاءة الاتصالات المستخدمة خلال الأزمة، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٨٦٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة بين النوايا السلوكية للطلاب واتجاهاتهم نحو الجامعة بعنصر كفاءة اتصالات الأزمة حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٥٤٧ - ٠.٥٧٣) على التوالي عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠).

وبالتالي تثبت صحة الفرض الخامس حيث إنه كلما زادت كفاءة ومصداقية الجامعة في اتصالاتها خلال الأزمة من حيث (الشمول - الدقة - الكفاية - الاتساق - الاستمرارية - الصدق - التنوع - السرعة - الفعالية) كلما أثر ذلك إيجابياً على عواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة.

اختبار الفرض السادس:

تتأثر مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة خلال أوقات الأزمات بعناصر إسناد المنظمات لسببية حدوث الأزمة.

ولاختبار الفروق بين مدركات الطلاب حول سمعة الجامعة و عناصر تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة، تم إجراء اختبار باستخدام معامل بيرسون لمعنوية الفروق بين المتغيرات السابقة، ويتضح ذلك من جدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)

العلاقة بين سمعة الجامعة و عناصر تحملها لمسئولية حدوث الأزمة

تقييم الطلاب لسمعة الجامعة		العلاقة بين متغيري الدراسة
P	R	
مستوى المعنوية	معامل بيرسون	
٠.٨٨١	-٠.٠١١	التقييم الكلي لتحمل المسؤولية

ويتضح من جدول رقم (١٧) عدم وجود علاقة بين مدركات الطلاب حول سمعة الجامعة ودرجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة، حيث أن مستوى المعنوية جاءت بقيمة (٠.٨٨١)، وبالتالي فإن تقييم الطلاب لسمعة الجامعة لا يتأثر بدرجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة. وبالتالي لم تثبت صحة الفرض السادس حيث أن مدركات الجمهور حول سمعة الجامعة خلال الأزمات لا تتأثر بدرجة تحمل الجامعة لمسئولية الأزمة.

الاستخلاصات:

وفيما يلي استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- تعتمد الجامعة بشكل أساسي على استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتماثلة، وهي تلك الاستراتيجيات التي تقوم على الاتصالات ثنائية الإتجاه، والمتوازنة بين الجامعة وطلابها، وتتيح تلك الاستراتيجيات لكل من الطرفين فرصة التأثير في الطرف الآخر.
- وعلى الرغم من أن النتائج أثبتت أنه لا يوجد تحديد دقيق لاستراتيجية محددة تستخدمها الجامعة لتحسين علاقاتها بالطلاب، بينما تعتمد على مزيد من التكنيكات الاتصالية التي تتحدد وفقاً للموقف والمرحلة التي تمر بها العلاقة، إلا أن أغلب تلك التكنيكات قد تحددت في استخدام استراتيجيات الإيجابية والانفتاح والوصول.
- وفيما يخص كفاءة القنوات الاتصالية المستخدمة لإدارة العلاقة فمن خلال تطبيق معياري التنوع والفاعلية على الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجامعة لتفعيل علاقاتها بالطلاب، اتضح اعتماد الجامعة بشكل أساسي على أنشطة العلاقات العامة والاتصالات المباشرة مع الطلاب، ولا تلجأ لاستخدام الأنشطة الإعلانية إلا في حالات نادرة، ويعكس ذلك ثقافة الجامعة التي تركز على الاتصال التفاعلي يضمن لها تحقيق درجة عالية من الدقة في الاتصال مع القطاعات التي تستهدفها، ويتفق ذلك تماماً مع استخدام استراتيجية تجزئة السوق المركزة التي تعتمد عليها الجامعة لمخاطبة شرائح وفئات محددة من الجمهور فقط.
- وتتسم الأنشطة الاتصالية المقدمة للطلاب بالتنوع والكثافة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التفاعلية مع الطلاب سواءً من خلال المطبوعات "الكتيبات والنشرات والمجلات" أو الأحداث الخاصة أو الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي، وتجد الباحثة أن تلك الوسائل تتيح فرصة كبيرة للطلاب للمشاركة والابتكار وطرح القضايا التي تهمهم.
- وتقيم الباحثة جودة اتصالات الجامعة مع طلابها بأنها ممتازة من حيث تحقق "الشفافية - الاستمرارية - التنوع - الابتكار - كفاية المعلومات - الإتساق - التكامل".

كما توجد درجة كبيرة من التوازن بين استخدام الوسائل التقليدية والإلكترونية في إدارة علاقات الجامعة بالطلاب، حيث تبين وجود جهودا كبيرة للجامعة في إطار توظيف الإعلام التفاعلي بمختلف الأدوات الإلكترونية المتاحة وإن اختلف تأثير كل منهما على فاعلية الاتصال.

- وفيما يخص درجة إنغماس الطلاب في أنشطة الجامعة فإنه يوجد مستوى مرتفع من إنغماس ومشاركة الطلاب بالجامعة ولكنه يأتي في إطار المشاركة غير المؤثرة في سياسة أو قرارات الجامعة، حيث لا يوجد ما يعكس قيام الطلاب باتخاذ أفعال محددة أو مشاركات من شأنها المشاركة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية أو تقديم مقترحات لتطوير بيئة الجامعة على المستوى الداخلي أو الخارجي.

- تقييم كفاءة إدارة الأزمة: فقد اعتمدت إدارة الجامعة في عملية إدارة الأزمة على المستويين الإداري والاتصالي على إعداد خطط متكاملة واستراتيجية سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة، وأيضاً يتم تنفيذ اتصالات مدروسة ومخططة يتم الإعداد لها مسبقاً لتحقيق الاتصال الفعال خلال إدارة الأزمة وخلال مرحلة التعلم منها للتوصل إلى استرشادات توجيهية في المستقبل.

وقد استخلصت الباحثة أن الجامعة تعتمد على النموذج المرحلي لإدارة الأزمة وهو المدخل الذي ينظر للأزمة كمراحل متتابعة تتطلب اتخاذ خطوات مرحلية وتنتهي بتقييم كل مرحلة للانتقال للمرحلة التالية، ويعتبر هذا النموذج هو من أكثر النماذج تطبيقاً وعملية في مجال إدارة الأزمة.

وإجمالاً ترى الباحثة أنه قياساً بالقواعد الأساسية لتقييم كفاءة اتصالات الأزمة^٤ فإن عملية إدارة الأزمة بالجامعة ممتازة، حيث تركز الجامعة على مرحلتها إكتشاف إشارات إنذار حدوث الأزمات والإعداد لها، فقد رأى الطلاب أن الجامعة تسعى إلى جمع المعلومات حول آراء وشكاوى الطلاب باستمرار، بالإضافة إلى وجود جهود ملحوظة في مرحلة إحتواء الأزمة على المستوى الإداري والاتصالي، وفيما يخص مرحلة ما بعد الأزمات فقد وجد الطلاب وجود بعض القصور فيما يخص عنصري التقييم والتعلم.

- ومن حيث تقييم فاعلية اتصالات الأزمة فقد جاءت تقييمات الطلاب لكفاءة إدارة اتصالات الأزمة جاءت إيجابية بشكل عام من حيث مستويات القوة والصدق والحسم والسرعة والتزامها بأخلاقيات الاتصال مع الطلاب، بينما شابه قصور ملحوظ فيما يخص تحقيق مبدأ الاتصال ذي اتجاهين مع الطلاب وسعي الجامعة للتعرف على ردود أفعال الطلاب حول الرسائل الاتصالية الموجهة إليهم. وتتعاظم أهمية وسائل الاتصال المباشرة في تكوين مدركات وانطباعات الطلاب حول الأزمة وتراجع دور وسائل الاتصال الجماهيري في هذا الشأن، وتفسر الباحثة ذلك لطبيعة العلاقة بين الجامعة والطلاب والتي تعتمد على الاتصال المباشر والتعاملات الشخصية سواء في الاتصال المستمر أو خلال الأزمات.

كما يوجد درجة من التوازن بين توظيف الجامعة للأنشطة التقليدية والحديثة لنقل الرسائل الاتصالية الخاصة بموقف الأزمة وتداعياته سواء للطلاب أو الجماهير الأخرى ووسائل الإعلام. وبوجه عام تحدد نمط استجابة الجامعة للأزمة بأنه نشط - متسق - دائم.

- **تقييم العناصر المكونة لإسناد سببية الأزمة للجامعة:** تجد الباحثة أنه بتحليل تلك العناصر فإنه يوجد تقييم إيجابي - إلى حد ما - لعناصر مسئولية الجامعة عن الأزمة من حيث إرتفاع درجة تحكم الجامعة في الأزمة وإنخفاض درجة التعمد في إحداث الأزمة، بينما تعكس النتائج أيضا أن الطلاب يلقون بمسئولية حدوث الأزمة بشكل كبير على إدارة الجامعة بالإضافة إلى ارتفاع مستوى خطورة الأزمة باعتبارها من أخطر الأزمات المالية التي مرت بها الجامعة على الإطلاق. ويوضع الأزمة على مصفوفة الأزمات يمكن توصيف الأزمة أنها ذات درجة خطورة متوسطة ودرجة تحكم عالية.
- **تحديد استراتيجيات إدارة الأزمة:** تعتمد الجامعة بشكل أساسي على توظيف مدخل تحليل الموقف واتصالات الأزمة *SCCT: Situational crisis communication theory* والذي يقوم في الأساس على تحليل موقف الأزمة والأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمة، وذلك لتحديد درجة مسئولية المنظمة عنها، كأساس لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة، والرسائل الاتصالية المستخدمة لعلاجها، وتوصيف وتحليل كل ما يتعلق بدور اتصالات إدارة الأزمة. وقد مرت عملية إدارة اتصالات الأزمة المدروسة بثلاث مراحل لتتوافق مع أحداث الأزمة نفسها، وهي التقليل من الموقف وتعزيز موقف المنظمة ثم اتخاذ قرارات تصحيحية.

وقد اختلفت تقييمات الطلاب للاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الجامعة لإدارة الأزمة، حيث رأي الطلاب أن الجامعة اعتمدت بشكل أساسي على استخدام استراتيجية التفاوض مع الطلاب ومهاجمتهم باعتبارهم الطرف المحرك للأزمة، وهذا يعكس وجود قصور في توجيه وتوصيل الرسائل الاتصالية للطلاب وقت الأزمة مما أسفر عن فجوة في تقييم الإستراتيجية الاتصالية المستخدمة من قبل الجامعة

- **تقييم العناصر المكونة لسمعة الجامعة:** جاء تقييم الطلاب لعناصر سمعة الجامعة الأمريكية إيجابي والتي تكونت من مختلف المصادر سواء الخبرات والتعاملات المباشرة أو غير المباشرة من خلال وسائل الإعلام، وخاصة العناصر المتعلقة ببرامج المسئولية الاجتماعية التي تنفذها الجامعة باستمرار وكفالة الأنشطة المجتمعية لخدمة المجتمع وتحقيق أغراض ليست ربحية على مستوى البيئة المحيطة، وتمثل تلك الأنشطة معيارًا مهمًا تقاس به سمعة المنظمات وليس فقط القدرة الربحية، ومستوى الأداء المالي للجامعة حيث يرى الطلاب أن الجامعة مستقرة بدرجة كبيرة على المستوى الإقتصادي وأنها تمتلك الموارد والإمكانات العالية مقارنة بالجامعات المنافسة، و جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب حيث جاءت النتائج إيجابية فيما يخص اهتمام إدارة الجامعة بتحسين

جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة سواءً للطلاب والخريجين أو توفير مناخ جيد للموظفين والأساتذة مما يجعل الجامعة متميزة في مجالها مقارنة بغيرها.

اتفاق نتائج الدراسة مع النموذج العلمي للدراسة، ويتضح ذلك فيما يلي:

توصلت النتائج إلى صحة العلاقة كلياً بين متغيرات النموذج المقترح للدراسة، ويتضح ذلك من النتائج الخاصة باختبارات فروض الدراسة الأساسية، والتي تسعى إلى اختبار العلاقات الارتباطية بين عمليتي إدارة الأزمة "بكافة العناصر المكونة لمستويات الخطورة والمسئولية والتعمد والاستقرار والتكرارية"، وسمعة المنظمة بمكوناتها الأساسية، وتأثير هذين المتغيرين على مدركات الجمهور عن الأزمة وتكوين اتجاهاتهم وعواطفهم ونواياهم السلوكية نحو المنظمة.

وفيما يلي نستعرض استخلاصات العلاقة بين متغيرات النموذج في ضوء الحالة المدروسة مع توضيح اتفاتها واختلافها مع نتائج الدراسات السابقة التي عنيت بقياس نفس المتغيرات:-

- اعتماد الجامعة على استخدام اتصالات فعالة وكفاء خلال الأزمة من حيث "المصداقية - الدقة - الشمول - الكفاية - الاستمرارية - السرعة"، يقلل من درجة تحمل الجامعة مسئولية حدوث الأزمة في تقييم الطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من باتريشيا كورتين و تي كين جايزر (Patricia Curtin and T. Kenn Gaither, 2007) ^{٨٥} والتي توصلت إلى أن استجابات الجمهور للرسائل الاتصالية التي تستخدمها المنظمة خلال الأزمة تؤثر على إدراك الجمهور لدرجة تحمل المنظمة مسئولية حدوثها.

- كفاءة واتساق الاتصالات التي استخدمتها الجامعة خلال الأزمة تؤثر إيجابياً على عواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة، وتعددت الدراسات الأجنبية التي توصلت لنفس النتيجة وهي تلك الدراسات التي قدمها كل من ميشيل ماريش (Michelle Maresh, 2007) ^{٨٦} و إيلين ولسلاجر (Eilene Wollslager, 2007) ^{٨٧}، ودينيس فيرجوسون و جي دي والاس و روبرت شاندر (Denise Ferguson, J. D. Wallace and Robert Chandler, 2009) ^{٨٨} و دراسة الباحثان سانج شينج وماثيو شيجر (Sang Cheng and Matthew Seeger, 2010) ^{٨٩} وكل من بيتر كيرشوف ودوني بيجلز وكاميل بوكيبون وسونجا أوتز (Camiel Beukeboom, 2011) حيث توصلوا إلى أن درجة تحقيق معايير الأمانة والدقة والثقة والتكامل والمصداقية في الرسائل الاتصالية التي يتم توصيلها إلى الجماهير تؤثر إيجابياً على اتجاهات وعواطف الجمهور بشكل إيجابي.

- توجد علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة و عواطف واتجاهات الطلاب ونواياهم السلوكية نحو الجامعة، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه كل من كورت

وايز (Kurt Wise, 2004) ^{٩١} ، وكل من كريستين باس وتوماس فيديك وإيزابيل بوتيرو (Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero, 2010) ^{٩٢} ، و سوزان كلاين (Susan Kline, 2012) ^{٩٣} إلى أن استراتيجيات الاعتذار تعتبر من أكثر الوسائل التي تسهم في التحكم بغضب الجمهور خلال الأزمات على اختلاف أنواع المنظمات وأنواع الأزمات مقارنة باستراتيجيات الإنكار التي ثبت أنها تؤدي إلى اتجاهات وعواطف سلبية من الجمهور نحو المنظمة.

- توجد علاقة بين مدركات الطلاب حول سمعة الجامعة ودرجة تحمل الجامعة لمسئولية حدوث الأزمة وتاريخ علاقاتهم بالجامعة.

هوامش الدراسة:

¹ Sam Black, **The essentials of public relations**, 1st, (London L., Kogan Page), 1993, P.139.

^٢ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة عين شمس)، ١٩٩٥، ص٩.

³ Hyojung Park and Bryan Reber (May 21, 2008) The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Montreal, Quebec, Canada, Op. Cit., P.7.**

⁴ W. T. Coombs (1995) Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. **Management Communication Quarterly**, v.8, PP. 447-476.

^٥ رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:

- Finn Frandsen and Winni Johansen (May 23, 2007) Crisis Communication and the Rhetorical Arena: A Multivocal Approach **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, P.9.**
- Hilary Fussell Sisco and Collins, Erik(Nov 13, 2010) 7. Behind in the Count: An Examination of Major League Baseball and the Situational Crisis Communication Theory **Paper presented at the annual meeting of the NCA 96th Annual Convention, San Francisco, CA. p.9.**
- Melanie Formentin (May 23, 2012) Game Off!: Understanding Newspapers Portrayals of the NHL Lockout Using Situational Crisis Communication Theory **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Phoenix, AZ.**
- Timothy W. Coombs (2007) Protecting organisational reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, **Corporate Reputation Review**, v. 10, pp.1-14.
- Eilene Wollslager (Nov 15, 2007) Revisiting Malden Mills a Decade Later:Excellent Crisis Management or Extravagance? **Paper presented at the annual meeting of the NCA 93rd Annual Convention.**
- Hilary Fussell Sisco and Erik Collins (May 25, 2011) **op. cit**, p.1.
- Bokyoung Kim and Hyunmin Lee (May 25, 2011) [The Effects of Angry User-Generated Content and Its Source on Organizational Reputation and Behavioral Intentions for a Corporate Crisis](#) **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Boston, MA, p.2.**
- Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero (Jun 22, 2010) [The Acceptance of Responsibility and Expressions of Regret in Organizational Apologies After a Transgression](#) **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, Singapore, p.5.**
- Andreas Schwarz (May 23, 2007) **Op. Cit.**
- Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero (Jun 22, 2010) **op. cit.**

- Yue Hu (Nov 13, 2010) [Crisis Communication Development Achieved by Chinese Government: Two Case Studies](#) **Paper presented at the annual meeting of the NCA 96th Annual Convention, San Francisco, CA.**
 - Joseph Massey and John Larsen (May 27, 2003) **op. cit**, PP.11-12.
 - Melanie Formentin (May 23, 2012) **op. cit**.
 - Kylie Ann Dowthwaite (15 April 2011) A Theoretical and Empirical Study of Social Media as a Crisis Communication Channel in the Aftermath of the BP Gulf of Mexico Oil Spill ilBy, **Unpublished Master's thesis**, Business School, Copenhagen University.
- ^٦ رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:
- Finn Frandsen and Winni Johansen (May 23, 2007) **Op. Cit.**, P.6.
 - Frank Dardis and Michel Haigh (May 21, 2008) Prescribing Versus Describing: An Original Test of All Image-Restoration Strategies Within a Single Crisis Situation **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association.** P.5.
 - Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park, Seung Ho Cho and Bruce Berger (Aug 6, 2008) **op. cit**, P.5.
 - Michelle Maresh and David Williams (Nov 15, 2007) [Toward an Industry-Specific Crisis Response Model: A Look at the Oil Crises of British Petroleum and Phillips Petroleum](#) **Paper presented at the annual meeting of the NCA 93rd Annual Convention, Chicago, IL**, p.13.
- ^٧ رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:
- Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park and Seung Cho (Nov 20, 2008) Who is Responsible for Internal Crisis? A Public-Oriented Approach to Effective Organizational Crisis Response Strategy in South Korea **Paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention, TBA, San Diego, CA**, p.22.
 - Hilary Fussell Sisco and Erik Collins (May 25, 2011) **op. cit**.
 - Denise Ferguson, J. D. Wallace and Robert Chandler (Nov 11, 2009) Transformative Crisis Strategies: Public Relations Professionals' Identification of Effective, Ethical, and Likely to Recommend Crisis Communication Strategies **Paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention.**
 - Daniel A. Landau (May 2011) **op. cit**, PP. 15-16.
 - Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su (Dec 10, 2012) Crisis Communicative Strategies: Category, Continuum, and Application **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**, New York, p.3.
 - Lars Nord, Jesper Stromback, Christina Grandien and Ann Ottestig (Jun 16, 2006) **op. cit**, p.5.
- ^٨ Joseph Massey and John Larsen (May 27, 2003) **op. cit**, PP.11-12.
- ^٩ Kurt Wise (May 27, 2004) [Attribution vs. compassion: the city of Chicago's response to the E2 crisis](#) **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans, LA.** P.4.
- ^{١٠} Sherry Holladay (Nov 15, 2007) Are They Practicing What We Are Preaching? An Investigation of Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents **Paper presented at the annual meeting of the NCA 93rd Annual Convention, TBA**, p.14.
- ^{١١} Michelle Maresh and David Williams (Nov 15, 2007) **op. cit**, P.13.
- ^{١٢} Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero (Jun 22, 2010) **op. cit**.
- ^{١٣} Sora Kim and Hoon Kang (Aug 10, 2011) Revisiting the effectiveness of base crisis response strategies in comparison of reputation management crisis responses **paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication.**

-
- ¹⁴ Susan Kline (Dec 10, 2012) [The Use of Equivocal Communication in Responding to Corporate Crises: Situational Appropriateness and Effects on Corporate Reputation](#) Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Germany, p.7.
- ¹⁵ Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su (Dec 10, 2012) **op. cit**, PP. 19-24.
- ¹⁶ Joseph Massey and John Larsen (May 27, 2003) **op. cit**, PP.11-12.
- ¹⁷ Sherry Holladay (Nov 15, 2007) **op. cit**, p.14.
- ¹⁸ Sora Kim and Hoon Kang (Aug 10, 2011) **op. cit**.
- ¹⁹ Kurt Wise (May 27, 2004) **op. cit**, P.4.
- ²⁰ Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero (Jun 22, 2010) **op. cit**.
- ²¹ Susan Kline (Dec 10, 2012) **op. cit**.
- ²² Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su (Dec 10, 2012) **op. cit**, PP. 19-24.
- ²³ Michelle Maresh (Nov 15, 2007) [What They Don't Know Won't Hurt Them: An Analysis of the Ethics of Deception and Secrecy in Organizational Crises](#) Paper presented at the annual meeting of the NCA 93rd Annual Convention, TBA, pp. 2-6.
- ²⁴ Eilene Wollslager (Nov 15, 2007) **Op. Cit**, p.1.
- ²⁵ Denise Ferguson, J. D. Wallace and Robert Chandler (Nov 11, 2009) Transformative Crisis Strategies: Public Relations Professionals' Identification of Effective, Ethical, and Likely to Recommend Crisis Communication Strategies Paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention.
- ²⁶ Sang Cheng and Matthew Seeger (Jun 22, 2010) Lesson Learned From Organizational Crisis: Corporate Communication and Business Ethics Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, Singapore, P. 20.
- ²⁷ Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz and Camiel Beukeboom (May 25, 2011) Crisis PR in Social Media: An Experimental Study of the Effects of Organizational Crisis Responses on Facebook Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, PP.1-3.
- ²⁸ Eilene Wollslager (Nov 15, 2007) **op. cit**, p.1.
- ²⁹ Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz & Camiel Beukeboom (May 25, 2011) **op. cit**, PP.1-3.
- ³⁰ Bolanle Olaniran (May 27, 2004) **op. cit**, p.3.
- ³¹ Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park, Seung Ho Cho and Bruce Berger (Aug 6, 2008) **op. cit**, P.5.
- ³² Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park and Seung Cho (Nov 20, 2008) **op. cit**, PP.8 – 22.

- ³³ Xi Liu (Nov 20, 2008) **op. cit**, p.4.
- ³⁴ Yue Hu (Nov 13, 2010) **op. cit**, p.12.
- ³⁵ Maria Oliveira (May 25, 2011) **op. cit**, P.10.
- ³⁶ - Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park, Seung Ho Cho and Bruce Berger (Aug 6, 2008) **op. cit**, P.5.
- Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park and Seung Cho (Nov 20, 2008) **op. cit**, PP.8 – 22.
- ³⁷ Xi Liu (Nov 20, 2008) **op. cit**.
- ³⁸ Yue Hu (Nov 13, 2010) **op. cit**, p.12.
- ³⁹ Lars Nord, Jesper Stromback, Christina Grandien and Ann Ottestig (Jun 16, 2006) **op. cit**.
- ⁴⁰ Eilene Wollslager (Nov 15, 2007) **op. cit**, p. 8.
- ⁴¹ Seon-Kyoung An & Seung Cho (Nov 20, 2008) How Does News Media Frame Organizational Crisis Response? Selective Bias of Crisis News Coverage in South Korea Political Crisis **Paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention, San Diego, CA, p. 1**
- ⁴² Hilary Fussell Sisco and Collins, Erik(Nov 13, 2010) **op. cit**, p. 11.
- ⁴³ Melanie Formentin (May 23, 2012) **op. cit**, pp. 9-25.
- ⁴⁴ Deena Kemp (Aug 08, 2007) Managing Community Crisis: an Analysis of a Health Department's Response to the Influenza Vaccine Shortage **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Washington, DC. PP. 7-13.**
- ⁴⁵ Shari Veil and Francisco Ojeda (Nov 11, 2009) [Establishing Media Partnerships in Crisis Response](#) **Paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention, Chicago, IL, pp. 7-21.**
- ⁴⁶ Sojung Kim (Jun 22, 2010) Does Corporate Advertising Work in a Crisis? The Examination of Inoculation Theory **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Suntec Singapore International Convention & Exhibition Centre, P.5**
- ⁴⁷ Seungho Cho and Karla Gower (Jun 16, 2006) The Effect of Framing on Public's Perception of Crisis: Human Interest Frame Effect on Attributions to Responsibility and Blame **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany, pp. 1-7.**
- ⁴⁸ Patricia Curtin and T. Kenn Gaither (May 23, 2007) [Crisis Response and Agenda Building during the Spinach E. Coli Crisis: A Mixed-Methods Analysis](#) **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, pp.4-5.**
- ⁴⁹ Cayce Myers and Nicola Corbin (Aug 09, 2012) [Presidential Crisis Communication in Environmental Disasters: A Content Analysis Comparing White House Responses to Hurricane Katrina and the BP Deepwater Horizon Disaster](#) **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Chicago, IL, pp. 3-7.**

- ⁵⁰ Alyssa Appelman and Michelle Asmara (Aug 09, 2012) [Crisis Attribution in News Articles: A Study of the Effect of Labeling on Corporate Reputation](#) Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, IL, PP. 4-5.
- ⁵¹ Andrew Daniller (May 24, 2012) [Who Caused the Crash? Public Opinion and Media Framing of Responsibility for the Housing Crisis](#) Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Phoenix, AZ, PP. 1-8.
- ⁵² Yungwook Kim, Heewon Cha and Robert Jangyul Kim (May 27, 2004) How to Evaluate an Organizations Crisis-Preparedness: Development and Application of an Index Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans, LA, p.5.
- ⁵³ Marc van Daele (2007) **op. cit.**
- ⁵⁴ Sherry Holladay (Nov 15, 2007) **op. cit**, PP. 10-14.
- ⁵⁵ Finn Frandsen and Winni Johansen (May 23, 2007) **op. cit**, p.1
- ⁵⁶ Frank Dardis and Michel Haigh (May 21, 2008) **op. cit**, P.4.
- ⁵⁷ Seon-Kyoung An. and Karla Gower (Aug 06, 2008) How Do the News Media Frame Crises? A Content Analysis of Crisis News Coverage Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Chicago, IL.
- ⁵⁸ Tomasz Fediuk, Kristin Pace and Isabel Botero (May 21, 2009) **op. cit**, P.2
- ⁵⁹ Sora Kim and Hoon Kang (Aug 10, 2011) **op. cit**, P.6
- ⁶⁰ Yi-Hui Huang, Ying-Hsuan Lin and Shih-Hsin Su (Dec 10, 2012) **op. cit.**
- ⁶¹ Erin Schauster (Aug 09, 2012) [The Structuration of Crisis Management: Guiding a Process of Repair](#) Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Chicago Marriott Downtown, IL,p.1..
- ⁶² Erin Schauster (Aug 09, 2012) **op. cit.**
- ⁶³ Finn Frandsen and Winni Johansen (May 23, 2007) **op. cit**, p.1
- ⁶⁴ Yunna Rhee and Vicky Moon (Jun 22, 2010) **op. cit**, PP. 1-6.
- ⁶⁵ Sojung Kim (Jun 22, 2010) **op. cit**, PP.1-3
- ⁶⁶ Marc van Daele (2007) **op. cit.**
- ⁶⁷ Shari Veil, Tara and Michael Palenchar (Nov 13, 2010) Increasing Dialogue in Disasters: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication Paper presented at the annual meeting of the NCA 96th Annual Convention p.23.
- ⁶⁸ Daniel A. Landau (May 2011) **op. cit.**
- ⁶⁹ Ina Strander (Sep 2011) **op. cit**, p.11.

- ⁷⁰ Kylie Ann Dowthwaite (15 April 2011) **op. cit.**
- ⁷¹ Bokyoung Kim and Hyunmin Lee (May 25, 2011) **op. cit.**, P.2.
- ⁷² Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz and Camiel Beukeboom (May 25, 2011) **op. cit.**, P.10.
- ⁷³ Whitney Holmes (2011) Crisis Communications and Social Media: Advantages, Disadvantages and Best Practices, **Unpublished Master's thesis**, University of Tennessee, Knoxville.
- ⁷⁴ Friederike Schultz, Sonja Utz and Sandra Glocka (May 24, 2012) [Towards a Networked Crisis Communication Theory: Analyzing the Effects of \(Social\) Media, Media Credibility, Crisis Type, and Emotions](#) Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Phoenix, AZ.

^{٧٥} قدم كومبس هذه النظرية في العديد من الدراسات السابقة ومنها:

- Timothy Coombs (1995) "Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies", **Management Communication Quarterly**, V.8, PP.447-476.
- Timothy Coombs (1998) "An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation", **Journal of Public Relations Research**, V.10, N.3, pp.177-191.
- Timothy Coombs (2007) **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (2002) "Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory", **Management Communication Quarterly**, V.16, N. 2, PP.165-186.
- Timothy Coombs & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis, **Journal of Public Relations Research**, V.12, PP: 163-178.

^{٧٦} اعتمدت الدراسات التالية على نظرية SCCT:

- Andreas Schwarz (May 23, 2007) Covariation-Based Causal Attributions During Organizational Crises: Suggestions for Extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT) **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, P.2.**
- Se-Hoon Jeong (Nov 20, 2008) [Attributions in Crisis Communication: A Test of Attribution Model and Situational Crisis Communication Theory](#) Paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention, TBA, San Diego, CA, p.5.
- Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park and Seung Cho (Nov 20, 2008) Who is Responsible for Internal Crisis? A Public-Oriented Approach to Effective Organizational Crisis Response Strategy in South Korea **Paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention, TBA, San Diego, CA, PP: 4-5.**
- Tomasz Fediuk, Kristin Pace and Isabel Botero (May 21, 2009) "Crisis Response Effectiveness: Methodological Considerations for Advancement in Empirical Investigation in to Response Impact **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, P.6.**
- Seon-Kyoung An, Dong-Jin Park, Seung Ho Cho and Bruce Berger (Aug 6, 2008) A Cross-Cultural Study of Effective Organizational Crisis Response Strategy in the U.S. and South Korea **paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, PP. 8-9.**
- Hilary Fussell Sisco, Erik Collins and Lynn Zoch (May 21, 2009) May 21, 2009) [Through the Looking Glass: A Decade of Red Cross Crisis Response and Situational Crisis Communication Theory](#) Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, USA, P.2.

- Sora Kim and Hoon Kang (Aug 10, 2011) Revisiting the effectiveness of base crisis response strategies in comparison of reputation management crisis responses **paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication**, PP. 1-4.
- ⁷⁷ Kylie Ann Dowthwaite (15 April 2011) A Theoretical and Empirical Study of Social Media as a Crisis Communication Channel in the Aftermath of the BP Gulf of Mexico Oil Spill ilBy, **Unpublished Master's thesis**, Business School, Copenhagen University, P. 28.
- ⁷⁸ Hyojung Park and Bryan Reber (May 21, 2008) **Op. Cit.**, P.7.
- ^{٧٩} دعاء سليمان عاشور محمد حسن (٢٠١٣) إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقة الجمهور نحوها، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة، كلية الإعلام: قسم العلاقات العامة والإعلان)، ص. ٣٣.
- ^{٨٠} رجعت الباحثة في هذا المفهوم إلى المراجع التالية:
- SungUn Yang and Jose Mallabo (May 27, 2003) **Op. Cit.**, PP. 3-4.
- Youngju Sohn (May 20, 2009) **Op. Cit.**, P.5.
- ⁸¹ Yi-Hwa Liou (Nov 19, 2009) **op. cit.**, p.10.
- ⁸² Denise Bortree (May 23, 2007) **Op. Cit.**
- ⁸³ Timothy Coombs (2007) **Op. Cit.**, PP.447.
- ⁸⁴ كريمان فريد، إدارة العلاقات الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٥، ص ٢٦٠-٢٦١.
- ⁸⁵ Patricia Curtin and T. Kenn Gaither (May 23, 2007) **Op. Cit.**, p.5.
- ⁸⁶ Michelle Maresh (Nov 15, 2007) **Op. Cit.**, P.6.
- ⁸⁷ Eilene Wollslager (Nov 15, 2007) **Op. Cit.**, p.1.
- ⁸⁸ Denise Ferguson, J. D. Wallace and Robert Chandler (Nov 11, 2009) **Op. Cit.**
- ⁸⁹ Sang Cheng and Matthew Seeger (Jun 22, 2010) **Op. Cit.**, P. 20.
- ⁹⁰ Peter Kerkhof, Dionne Beugels, Sonja Utz and Camiel Beukeboom (May 25, 2011) **Op. Cit.** P.3.
- ⁹¹ Kurt Wise (May 27, 2004) **Op. Cit.**, P.4.
- ⁹² Kristin Pace, Tomasz Fediuk and Isabel Botero (Jun 22, 2010) **Op. Cit.**
- ⁹³ Susan Kline (Dec 10, 2012) **Op. Cit.**

Results explored the link between all the study model variables. Research results indicated that the university is using effective communication through crisis regarding “credibility – accuracy – continuity – speed” and this leads to low crisis attribution. Also research results explored that the efficiency and consistency of communication messages and tolls being used in crisis time affects the students’ emotions, attitudes and behaviors intention toward the university.

The efficiency of communication strategies to respond to the crisis in the formation of public awareness on the reputation of the organization "A Case Study"

Mai Mahmoud Abd-Elatif

Mai_mahmoud_13@hotmail.com

Assistant Lecture of Public Relations

Faculty of Mass Communication

Modern University for Technology & Information (MTI)

Abstract

This One of the most difficult challenges for public relations in the global marketplace is in the field of crisis communication. In particular that the organization manages a crisis is critical in maintaining good relationships between the organization and the public. Thus, how an organization responds to a crisis is one of the crucial standards in evaluating public relations effectiveness and excellence. Crisis response strategies vary in their effects according to the degree of crisis danger and level of controllability.

Previous studies have focused on identifying the most appropriate response communication strategies and their role in shaping different communication messages about the organization.

This study investigated the publics' perceptions toward organizational crisis response strategies through analyzing the communication appeals targeted to the general publics. Also the study aims at discovering the role of communication response strategies' in shaping organization reputation and their assessment of the quality of products, services, internal management efforts and social responsibility programs. Furthermore, the study aims at identifying the attribution factors of a crisis.

Research model is represented by *Kylie Ann Douthwaite* in 2011 by linking basic variables to each other. The crisis factors: crisis history – crisis effects - crisis response strategies. The organizational factors: degree of responsibility – reputation and the factors of publics: behaviors intention.

Study model assumes that the crisis as an independent variable will have direct and indirect negative effects on the organization reputation as a dependent variable which will have also negative effects on the publics' behaviors intention towards the organization. Thus, publics are shaping their perceptions about the crisis attributions depending on the following elements: severity – responsibility – intention – repeat – stability – crisis history.

This study explored the concepts of crisis and reputation, Quantitative method was adopted to measure these concepts. This study conducted a case study of an educational organization (American university in Cairo) and the crisis is students' trike and study cancellation. Survey with "400" students was adopted as an instrument for assessing the relationship between study variables.

All rights reserved.

None of the materials provided on this Journal or the web site may be used, reproduced or transmitted, in whole or in part, in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or the use of any information storage and retrieval system, except as provided for in the Terms and Conditions of Use of Egyptian public Relations Association, without permission in writing from the publisher.

And all applicable terms and conditions and international laws with regard to the violation of the copyrights of the electronic or printed copy.

ISSN for the printed copy

(ISSN 2314-8721)

ISSN of the electronic version

(ISSN 2314-8723X)

To request such permission or for further enquires, please contact:

EPRA Publications

Egyptian Public Relations Association, Gizza, Egypt
Dokki, Ben Elsarayat -2 Ahmed Elzayat St.

Email: chairman@epra.org.eg - jpr@epra.org.eg

Web: www.epra.org.eg , www.jpr.epra.org.eg

Phone: (+2) 0114 -15 -14 -157 - (+2) 0114 -15 -14 -151 - (+2) 02-376-20 -818

Fax: (+2) 048-231-00 -73

The Journal is indexed within the following international digital databases:



- In case of accepting the publication of the manuscript in the journal, the author will be informed officially by a letter. But in case of refusing, the author will be informed officially by a letter and part of the research publication fees will be sent back to him soon.
- If the manuscript required simple modifications, the author should resent the manuscript with the new modifications during one week after the receipt the modification notes, and if the author is late, the manuscript will be delayed to the upcoming issue, but if there are thorough modifications in the manuscript, the author should send them after 15 days.
- The publication fees of the manuscript for the Egyptians are: 850 L.E. and for the Expatriate Egyptians and the Foreigners are: 450 \$.
- If the referring committee refused and approved the disqualification of publishing the manuscript, an amount of 250 L.E. will be reimbursed for the Egyptian authors and 130 \$ for the Expatriate Egyptians and the Foreigners.
- The manuscript does not exceed 35 pages of A4 size. 20 L.E. will be paid for an extra page for the Egyptians and 5 \$ for Expatriate Egyptians and the Foreigners authors.
- A special 10 % discount of the publication fees will be offered to the Egyptians and the Foreign members of the Fellowship of the Egyptian Public Relations Association for any number of times during the year.
- Three copies of the journal and three Extracted pieces from the author's manuscript after the publication.
- The fees of publishing the scientific abstract of (Master's Degree) are: 250 L.E. for the Egyptians and 150 \$ for the Foreigners.
- The fees of publishing the scientific abstract of (Doctorate Degree) are: 350 L.E. for the Egyptians and 180 \$ for the Foreigners. As the abstract do not exceed 8 pages and a 10 % discount is offered to the members of the Egyptian Society of Public Relations. Three copies of the journal will be sent to the author's address.
- Publishing a book offer costs LE 700 for the Egyptians and 300 \$US for foreigners.
- Three copies of the journal are sent to the author of the book after the publication to his/her address. And a 10% discount is offered to the members of the Egyptian Society of Public Relations.
- For publishing offers of workshops organization and seminars, inside Egypt LE 600 and outside Egypt U.S. \$ 350 without a limit to the number of pages.
- The fees of the presentation of the International Conferences inside Egypt: 850 L.E. and outside Egypt: 450 \$ without a limitation of the number of pages.
- All the research results and opinions express the opinions of the authors of the presented research papers not the opinions of the Egyptian Association for Public Relations.
- Submissions will be sent to the chairman of the Journal.

Address:

Egyptian Public Relations Association,
 Arab Republic of Egypt, Gizza, El-Dokki, Bein El-Sarayat, 2 Ahmed El-zayat Street.
 And also to the Association email: jpr@epra.org.eg, or chairman@epra.org.eg, after paying the publishing fees and sending a copy of the receipt.

Journal of Public Relations Research Middle East

It is a scientific journal that publishes specialized research papers in Public Relations, Mass Media and Communication after peer refereeing these papers by a number of specialized Professors.

The journal is affiliated to the Egyptian Public Relations Association, the first Egyptian specialized scientific association in public relations.

- The journal is accredited, Classified internationally for its printed and electronic version from the Academy of Scientific Research and Technology in Cairo And classified by the Committee of Scientific Promotion Specialization media - Supreme Council of Universities.
- The first academic refereed & specialized Journal in the Arab world & the Middle East, as well as the First Arab Scientific journal in that specialty (the media) got the Arab Impact Factor coefficient effect = 1.34 with 100% in 2017 report from the American Foundation NSP " Natural sciences Publishing," sponsored by Association of Arab universities.
- This journal is published quarterly.
- The journal accepts publishing books, conferences, workshops and scientific Arab and international events.
- The journal publishes advertisements on scientific search engines, Arabic and foreign publishing houses according to the special conditions adhered to by the advertiser.
- It also publishes special research papers of the scientific promotion and for researchers who are about to defend master and Doctoral theses.
- The publication of academic theses that have been discussed, scientific books specialized in public relations and media and teaching staff members specialized scientific essays.

Publishing rules:

- It should be an original Manuscripts that has never been published.
- Arabic, English, French Manuscripts are accepted however a one page abstract in English should be submitted if the Manuscripts is written in Arabic.
- The submitted Manuscripts should be in the fields of public relations and integrated marketing communications.
- The submitted scientific Manuscripts are subject to refereeing unless they have been evaluated by scientific committees and boards at recognized authorities or they were part of an accepted academic thesis.
- The correct scientific bases of writing scientific research should be considered. It should be typed, in Simplified Arabic, 14 points font for the main text. The main and sub titles, in Bold letters. English Manuscripts should be written in Times New Roman.
- References are mentioned at the end of the Manuscripts in a sequential manner.
- References are monitored at the end of research, according to the methodology of scientific sequential manner and in accordance with the reference signal to the board in a way that APA Search of America.
- The author should present a printed copy and an electronic copy of his manuscript on a CD written in Word format with his/her CV.



Journal of Public Relations Research Middle East
(JPRR.ME)

Scientific Refereed Journal

- Sixteenth issue - Fifth Year - July / September 2017 -

Founder & Chairman

Dr. Hatem Saad

Chair of EPRA

Editor in Chief

Prof. Dr. Aly Agwa

Professor of Public Relations & former Dean of Faculty
of Mass Communication - Cairo University
Chair of the Scientific Committee of EPRA

Editorial Managers

Prof. Dr. Mohamed Moawad

Media Professor at Ain Shams University & former Dean
of Faculty of Mass Communication - Sinai University
Chair of the Consulting Committee of EPRA

Prof. Dr. Mahmoud Youssef

Professor of Public Relations & former Vice Dean
Faculty of Mass Communication - Cairo University

Editorial Assistants

Prof. Dr. Rizk Abd Elmoaty

Professor of Public Relations
Misr International University

Dr. Thouraya Snoussi

Associated Professor & Head of Public Relations Dep.
College of Mass Communication - Al Ghurair University

Dr. Suhad Adil

Assistant Professor of Public Relations
Mass Communication Department
College of Arts - Al-Mustansiriyah University

Dr. El-Sayed Abdel-Rahman

Assistant Professor of Public Relations
Mass Communication Faculty - Sinai University

English Reviewer

Ahmed Badr

Arabic Reviewer

Ali Elmehy

Address

Egyptian Public Relations Association

Arab Republic of Egypt
Giza - Dokki

Ben Elsarayat - 2 Ahmed Zayat Street

Mobile: +201141514157

Tel : +2237620818

www.epra.org.eg

jpr@epra.org.eg

Scientific Board **

JPRR.ME

Prof. Dr. Aly Agwa (Egypt)

Professor of Public Relations and former Dean of the Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Thomas A. Bauer (Austria)

Professor of Mass Communication at the University of Vienna

Prof. Dr. Mona Al-Hadedy (Egypt)

Professor of radio and television - Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Yas Elbaiaty (Iraq)

Professor of Journalism at the University of Baghdad, Vice Dean of the Faculty of Media and Information
and Humanities, Ajman University of Science

Prof. Dr. Hassan Mekawy (Egypt)

Professor of radio and television - Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Nesma Younes (Egypt)

Professor of Radio & Television at the Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Mohamed Moawad (Egypt)

Media professor at Ain Shams University & former Dean of Faculty of Mass Communication - Sinai
University

Prof. Dr. Samy Abd Elaziz (Egypt)

Professor of public relations and marketing communications for the former Dean of the Faculty of Mass
Communication, Cairo University

Prof. Dr. Abd Elrahman El Aned (KSA)

Professor of Media and Public Relations Department of the Faculty of Media Arts - King Saud University

Prof. Dr. Mahmoud Yousef (Egypt)

Professor of Public Relations - Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Samy Taya (Egypt)

Professor and Former Head of Public Relations Faculty of Mass Communication - Cairo University

Prof. Dr. Sherif Darwesh Allaban (Egypt)

Professor of printing press & Vice-Dean for Community Service at the Faculty of Mass
Communication, Cairo University

Prof. Dr. Gamal Abdel-Hai Al-Najjar (Egypt)

Professor of Media, Faculty of Islamic Studies for Girls, Al-Azhar University

Prof. Dr. Barakat Abdul Aziz Mohammed (Egypt)

Professor of radio and television & Vice-Dean of the Faculty of Mass Communication
for Graduate Studies and Research, Cairo University

Prof. Dr. Hassan Aly (Egypt)

Professor of Radio & Television and Dean of Mass Communication Faculty
University of Suez

Prof. Dr. Mahmoud Hassan Ismael (Egypt)

professor of Culture Media and Children at Ain Shams University

Prof. Dr. Hamdy Abo Alenen (Egypt)

Media professor and dean of the Faculty of Al-Asun and Mass Communication, Vice President of the
International University of Egypt

Prof. Dr. Othman Al Arabi (KSA)

Professor of Public Relations and the former head of the media department at the Faculty of Arts - King
Saud University

Prof. Dr. Abden Alsharef (Libya)

Media professor and dean of the College of Arts and Humanities at the University of Zaytuna - Libya

Prof. Dr. Waled Fathalha Barakat (Egypt)

Professor of Radio & Television and Vice-Dean for Student Affairs at the Faculty of Mass
Communication, Cairo University

Prof. Dr. Tahseen Mansour (Jordan)

Professor of Public Relations at the Faculty of Mass Communication, Yarmouk University

Prof. Dr. Mohamed Elbokhary (Syria)

Professor, Department of Public Relations and Publicity, School of Journalism, University of MF Uzbek
national Ulugbek Beck

Prof. Dr. Ali Kessaissia, (Algeria)

Professor, Faculty of Media Science & Communication, University of Algiers-3.

Prof. Dr. Redouane BoudJema, (Algeria)

Professor, Faculty of Media Science & Communication, University of Algiers-3.

** Names are arranged according to the date of obtaining the degree of a university professor.

obeykandi.com

Journal



of P R research

Middle East

Journal of Public Relations Research Middle East

Scientific refereed Journal - Published by Egyptian Public Relations Association - Fifth year - Sixteenth issue - July / September 2017

Arab Impact Factor 2017 = 1.34

Abstracts Researches in Arabic:

- **Dr. Mohamed Hosni Hussein Mahrous** - Al-Azhar University
The recruitment of preachers of the new media in the face of extremist thought
(Field Study) 7
- **Dr. Salman Faihan Faisal Bin Lebdh** - King Khalid Military Academy
Political Media on which Saudi Youth rely on during the crises and their role in
enhancing their national awareness (A field study) 9
- **Dr. Mamdouh Elsayed Shatla** - Kafresheikh University
Rumors in social networking sites and their role in violence and political conflict among
Egyptian university youth – A Field Study 10
- **Dr. Ahmed H, El-Saman** - Misr University for Science and Technology (MUST)
The relationship between the exposure of the "Bold Reform" campaign and the
trend towards economic reforms in Egypt 12
- **Dr. Marzouk Abdelhakam AL-adly Salem** - Sohag University
Standards of Cultural Coordination for Roads' Advertisements and their relation
with the Remembrance of the Advertising Message "An Applied Study" 13
- **Mai Mahmoud Abd-Elatif** - Modern University for Technology & Information (MTI)
The efficiency of communication strategies to respond to the crisis in the formation of
public awareness on the reputation of the organization "A Case Study" 15
- **Salim Muammar Albhbah** - Asmaria University, Libya
Impact of Communication Technology in developing Public Relations An applied
study on a sample from Libyan Airlines companies 17

(ISSN 2314-8721)

Egyptian National Scientific & Technical
Information Network
(ENSTINET)

Copyright 2017@EPRA

www.epra.org.eg