

**العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزيمة و تحسين الصورة الذهنية للمنظمة  
دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر**

**أ.د. شوقي محمد الصباغ \***

**رانيا محمود كمال الدين يوسف \*\***

---

(\* ) أ . د / شوقي محمد عبد القوى الصباغ:استاذ ادارة الاعمال المتفرغ - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : shawkyelsubbaugh@gmail.com

(\*\*) رانيا محمود كمال الدين يوسف: مدرس ادارة الاعمالالمساعد - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : rania\_yusef2020@yahoo.com

## ملخص البحث:

يسعى البحث لدراسة العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق على شركات قطاع الصناعات الغذائية في مصر بقطاع الأعمال العام والإستثمار المشترك والقطاع الخاص، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري القطاعات في شركات قطاع الصناعات الغذائية والبالغ عددهم (٤٣٣) مدير قطاع، وكشفت النتائج عن وجود علاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة وبين تحسين الصورة الذهنية، والتي تبلغ طبقا لمعامل الارتباط ٩١.١% ، كما أن المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إتصالات الأزمة) يفسر ما مقداره (٨٤,٤%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصورة الذهنية ككل) ، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها تدريب المتحدثين الرسميين للشركة على كيفية الرد على إتهامات الموجهه للشركة سواء على مواقع التواصل الإجتماعى أو على وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة دون توريط الشركة أو إستفزاز العملاء.

### **Abstract:**

The research seeks to study the relationship between crisis communications strategies and improving the organization image by applying it on food industry sector companies in Egypt in the public business sector, joint investment, and the private sector. The sampling unit was sector managers in food industry sector companies, who numbered (433) sector managers, and the results revealed There is a relationship between crisis communications strategies and improving mental image, which according to the correlation coefficient amounts to 91.1%, and the independent variables (crisis communication strategies) explain only (84.4%) of the change occurring in the dependent variable (organization image), In light of the results reached, it was possible to reach a set of recommendations, the most important of which is training the company's official spokespeople on how to respond to accusations directed at the company, whether on social networking sites or on the audio and print media, without implicating the company or provoking customers.

## ١. مقدمة: Introduction

إن التطورات السريعة التي تحدث في محيط المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك المتعلقة بالإطار التنافسي أدت إلى التأكيد على أهمية الصورة الذهنية للمنظمات ، وتقوم العديد من المنظمات بصرف مبالغ طائلة لتحسين صورتها الذهنية وتبذل كل جهودها حتى ترتبط صورتها في أذهان العملاء بميزة أو دلالة تشير إلى تفوقها أو ريادتها في مجال معين ، ونجحت العديد من الشركات في هذا الشأن ولكن لا توجد منظمة محصنة ضد الأزمات والتي تمثل عائقاً أمام نمو وتطور المنظمة في أذهان عملائها ، مما يمثل أيضاً تهديداً لوجودها في السوق بغض النظر عن مدى إستقرارها مالياً ونجاحها وتقدمها ، وعاملاً مهدداً لسمعتها وصورتها.

ويرى العديد من الباحثين أن الأزمة ليست هي نفسها التي تلحق الضرر بمكانة المنظمة، إنما يكون التعامل السيئ مع المشكلة هو السبب الرئيسي لحدوث التداعيات السلبية للأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة (Li et al., 2019)، وبالتالي نجد أن إستراتيجيات إتصالات الأزمة قد يكون لها تأثير قوى على الصورة الذهنية للمنظمة ، وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات استخدامها عند حدوث الأزمة ، ولكن اختيار الإستراتيجية المناسبة هو الجزء الأكثر تحدياً من عملية إتصالات الأزمة وذلك من أجل كسب تأييد اصحاب المصلحة الناقمين ، وتحسين صورتها وسمعتها لدى العملاء.

وبناءً على ما سبق فإن البحث الحالي يتناول العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة وبين تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك بالتطبيق على شركات قطاع الصناعات الغذائية في مصر، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي قد تساعد بها إستراتيجيات إتصالات الأزمة في تقليل قلق أصحاب المصلحة المرتبطين بالأزمة ، وتحسين الصورة الذهنية لهذه الشركات.

## ٢. الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما إستراتيجيات إتصالات الأزمة ، وتحسين الصورة الذهنية، وذلك على النحو التالي:

### ١/٢ : إستراتيجيات إتصالات الأزمة

نظراً لأن العديد من الأزمات ناتجة عن عوامل خارجية ،خارجه عن سيطرة المنظمة ،فإن الهدف الرئيسي لإدارة الأزمات هو محاولة منعها ،ولكن في حالة حدوثها يصبح هدف إدارة الأزمات محاولة الإستجابة الأكثر فاعلية لها ،وبالتالي تستخدم المنظمات إتصالات الأزمة لإصلاح صورتها

الذهنية في أعقاب حدوث الأزمة. (Schoofs et al., 2019) ،لذا فإن الإختيار الصحيح والمناسب لإستراتيجية الإتصال أثناء الأزمة يمكن أن تساعد في الحد من الإضرار بسمعه المنظمة والناتج غير المواتية الأخرى (Coombs & vercic, 2019).

وهناك العديد من التعريفات المقدمه للأزمة من قبل البحوث والدراسات المختلفة منها تعريف (Coombs , 2017) الأزمة على أنها عبارة عن " حدث غير متوقع يهدد التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة، ويمكن ان يؤثر بشكل خطير على اداء المنظمة ويؤدي إلى نتائج سلبية "، ويشير (Crandall et al., 2014) ان الأزمة هي " حدث يحمل أضرار محتمله ومخرجات بتصور عام سلبي ضد المنظمة " كما يرى (Pang, 2013) أن الأزمة عبارة عن "موقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الأحداث إليوميه للمنظمة، ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد في ظل حاله عدم اليقين ".

كما تحرص العديد من المنظمات المعاصره على تكوين فريق متخصص للأزمات يتم منحه صلاحيات إداريه على اعلى المستويات التنظيمية والإداريه، المنوط به حمايه المؤسسه من الآثار السلبية للأزمات والإستعداد لمواجهه التهديدات بجانب دوره في التخطيط لمستقبلها واسلوب قيادتها أثناء الأزمة ،وذلك بالاستجابة السريعة لإشارات الإنذار وتنفيذ الخطط المتفق عليها للخروج من الأزمة (Murad et al., 2019) ، وفي هذا الصدد يرى ( Smith, 2009) إدارة الأزمات على انها "الإدارة المسؤوله عن تنفيذ الاستراتيجيات من اجل تجنب او تقليل تأثير الاحداث الكبرى على المنظمة " ويشير (Coombs & Holladay, 2008) ان إدارة الأزمات هي " العمليه الاداريه المستمره التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتمله عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئه الداخليه والخارجية المولده للأزمة وتعبئه الموارد والامكانات المتاحة لمنع او التعامل مع الأزمات باكبر قدر ممكن من الكفاءه وبما يحقق اقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة ولليئه والعالمين".

ويشير (Fearn, 2010) إلى الإتصال أثناء الأزمات بأنه " الحوار بين المنظمة وجمهورها العام من أجل حدوث الأزمة وأثناء وبعد حدوثها " ،و أظهر fishman أن الإتصال بالأزمات يتضمن " مجموعة ديناميكية او متعددة الأبعاد من العلاقات ضمن بيئه سريعة التغير،تتطلب التواصل الفعال للحفاظ علي علاقة إيجابية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الموظفين والعملاء والموردين والمساهمين" (Swart, 2010).

وتعني استراتيجيات إتصالات الأزمة وفقا ل ( Smith, 2009 ) هي " التدابير التي تتخذها المنظمة للاستجابة للتأثيرات والفرص لبيئتها " كما يعرفها (Coomb's, 2014) " بأنها كافة الإجراءات والانشطة الإتصالية التي يتم ممارستها أثناء المراحل المختلفه للأزمة ".  
تستخدم المنظمة استراتيجيات الاستجابة للأزمة لإستعاده صورتها وسمعتها وقد طور العديد من العلماء والباحثين في مجال الأزمات عده نظريات أو نماذج للاستجابة للأزمة ،بههدف مساعده المنظمة في القضاء او الحد من الأضرار التي تتعرض لها أثناء الأزمة.

### ٥/١/٢ : نماذج إستراتيجيات إتصالات الأزمة

قد اختلف الباحثين في تصنيف استراتيجيات إتصالات الأزمة فحدد ( Sturges ,1994 ) ثلاث أنواع من استراتيجيات إتصالات الأزمة لإستعاده صورتها الذهنيه وهي ( إستراتيجية المعلومات ، وإستراتيجية تعديل المعلومات ، وإستراتيجية استيعاب المعلومات ) ،حيث اعتمد على أن التعرف على ردود افعال أصحاب المصلحه هو المقياس لفعالية إتصالات الأزمة ،بينما قام ( Bradford & Garrett, 1996 ) بتقديم اربع استراتيجيات أساسيه للاستجابة للأزمة وهي ( إستراتيجية الرفض ، وإستراتيجية الاعتذار ، وإستراتيجية التبرير ، وإستراتيجية الامتياز ) ،وأظهر ان إستراتيجية الامتياز هي الخيار الاستراتيجي الافضل والاكثر فاعليه. اما ( Benoit , 2008 ) قسم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لإستعاده صورتها الذهنيه إلى ( إستراتيجية الإنكار ، وإستراتيجية التهرب من المسؤوليه ، وإستراتيجية الحد من العدوانيه ، وإستراتيجية الاجراءات التصحيحه ، وإستراتيجية طلب الصفح )

كما قام ( Coomb's ,2007 ) بتقديم نظريه اتصال الأزمات الظرفيه والتي تتضمن اربع استراتيجيات أساسيه ( إستراتيجية الإنكار ، وإستراتيجية التقليل ، وإستراتيجية إعادة البناء ، وإستراتيجية الدعم ) ،وقدم ( Smith ,2009 ) قائمه رئيسيه محدثه لاستراتيجيات الاستجابة للأزمة لمساعدته المنظمة في إصلاح الصوره الذهنيه وتتضمن سبع استراتيجيات أساسيه وهي (استراتيجيات وقائيه ، واستراتيجيات هجوميه ، واستراتيجيات دفاعيه ، واستراتيجيات الاستجابة المتنوعه ، واستراتيجيات التعاطف اللفظي ، واستراتيجيات تصحيح السلوك ، واستراتيجيات عدم الإتصال المتعمد) ،وفيما يلي عرض لنموذج Smith :

قام Smith بتحديد ٧ تصنيفات أساسية من إستراتيجيات إتصالات الأزمة وهي كما يلي:

١/٥/١/٢ : إستراتيجيات وقائية: وهى تلك الإستراتيجيات التى يتم إتخاذها قبل أن تتاح فرصه للمنافسين والمعارضين شن هجوم على المنظمة وتتضمن إستراتيجية الطعن: وتعتبر هذه الإستراتيجية نشاط استباقى قبل ظهور الأزمة رسميا للجمهور.

٢/٥/١/٢ : إستراتيجيات هجومية : وهى تلك الإستراتيجيات التى تلجأ إليها المنظمة عندما يتم الهجوم عليها بإعتبارها ارتكبت مخالفات، وتهدف إلى إتهام المنافسين بمحاولة إفساد سمعه المنظمة وتتضمن :

- إستراتيجية الإحراج: تقوم المنظمة بمحاولة إضعاف موقف الخصم بإستخدام معلومات تجرم الخصم ،وتتهمه بالعمل ضدها.
- وإستراتيجية التهديد: تتطوى هذه الإستراتيجية على إعلان المنظمة أن المدعى بوجود أزمة سوف يواجه نوعا من الأذى.
- وإستراتيجية الصدمة: وتتطوى هذه الإستراتيجية على إستخدام مشاعر المفاجأة ،أو الإشمئزاز وغيرها من المشاعر القوية وغير المتوقعة حول الأزمة.
- ٣/٥/١/٢ : إستراتيجيات دفاعية: وهى تلك الإستراتيجيات التى تهدف إلى إنكار وجود الأزمة وتتضمن:

- إستراتيجية الإنكار: وتتضمن إدعاء المنظمة أن الأزمة غير موجودة بالفعل.
- إستراتيجية العذر: تقوم المنظمة بتقديم أعدار لنفسها ،بهدف تقليل مسؤوليتها عن عواقب الأزمة.
- أستراتيجيه التبرير: تقوم المنظمة بالإعتراف بالأزمة، ولكنها فى نفس الوقت تصر على أن لديها أسباب قوية لمثل هذه الأفعال.

٤/٥/١/٢ : إستراتيجيات الاستجابة المتنوعة : وهى تلك الإستراتيجيات التى تهدف إلى تحويل تركيز أصحاب المصلحة عن القضية الرئيسييه للأزمة ، وتتضمن

- إستراتيجية الإمتياز: وتتضمن قيام المنظمة بمحاولة إعادة بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة من خلال تزويد بشئ ذات قيمة.
- إستراتيجية إعادة التسمية : تقوم المنظمة بإبعاد نفسها عن النقد من خلال تغيير العلامة التجارية التى تحمل صورة السلبية.

- إستراتيجية الإنفصال: وتشمل تحويل اللوم إلى بعض الأفراد، وتزعم المنظمة أن هؤلاء الأفراد تصرفوا بمفردهم دون معرفة المنظمة أو أخذ تفويض منها.
- ٥/٥/١/٢: إستراتيجيات التعاطف اللفظي: وهى تلك الإستراتيجيات التى تهدف إلى التعاطف مع ضحايا الأزمة دون الإعتراف بالذنب، وتتضمن :
- إستراتيجية القلق : تعبر المنظمة من خلالها عن إرتباطها بالأزمة، ولكن دون الإعتراف بالذنب تجاة ضحايا الأزمة.
- إستراتيجية التعزية: تقوم المنظمة بالتعبير عن أسفها وحزنها عن الخسائر الناتجة عن الأزمة دون الإعتراف بالذنب تجاة ضحايا الأزمة.
- إستراتيجية الندم : يتضمن إعتراف المنظمة بالندم والتصريح بأن الأزمة لن تتكرر مرة أخرى.
- إستراتيجية الإعتذار: تعترف المنظمة بمسؤوليتها الكاملة عن الأزمة، وتتقدم بطلب العفو من عملائها.
- ٦/٥/١/٢: إستراتيجيات تصحيح السلوك: وهى تلك الإستراتيجيات التى تستخدم هذه الإستراتيجية عادة فى حالة أن مسئولية الشركة عن الأزمة لا لابس فيها، وتشير إلى نية المنظمة لإصلاح الضرر الناتج عن الأزمة والذى ألحق الضرر بعملائها، وتتضمن :
- إستراتيجية التحقيق : تقوم المنظمة بالتعهد بالتحقيق فى أسباب حدوث الأزمة، وتطلب من عملائها وقتا إضافيا للنظر فى بدائل لإرضاء عملائها.
- إستراتيجية الإجراء التصحيحي : تتضمن إتخاذ خطوات ملموسة لإحتواء الأزمة، وإصلاح الضرر ومنع تكرارة.
- إستراتيجية الإسترداد أو التعويض : تشير إلى إجراء تعديلات من قبل المنظمة من خلال تعويض الضحايا، أو إعادة الوضع إلى حالته الأصلية قبل الأزمة.
- إستراتيجية التوبة : وتشير إلى إعلان المنظمة عن التغير الكامل لسياسات العمل بها لإحتواء الأزمة وعدم تكرارها مرة أخرى.
- ٧/٥/١/٢: إستراتيجيات عدم الإتصال المتعمد : وهى تلك الإستراتيجيات التى تهدف إلى عدم الإتصال أو إدلاء أى معلومات حول الأزمة وتتضمن:

- إستراتيجية الصمت الإستراتيجي : يتوقف إستخدام الشركات الإستراتيجية الصمت الإستراتيجي بشكل فعال لتقليل العواقب الضارة للأزمة، وكوسيلة لتجنب أصحاب المصلحة، والقضايا التي أبرزتها الأزمة، وإخفاء المعلومات حول الأزمة عن أصحاب المصلحة إلى أجل محدد أو إلى أجل غير مسمى.
- إستراتيجية الغموض الإستراتيجي : تقوم المنظمة بمقاومة محاصرة وسائل الإعلام، وجمهور العملاء لإجبار المنظمة لعمل إستجابة معينة.

## ٢/٢: الصورة الذهنية للمنظمة

تشير مفاهيم الصورة الذهنية إلي تلك الرؤي والتطورات والإنطباعات التي تدور في أذهان مجموعة من الأفراد تجاه الدول أو المنظمات أو الحكومات أو المنتجات أو الجماعات أو حتي الأفراد انفسهم ، وفيما يتعلق بتعريف الصورة الذهنية ، فتوجد العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية التي قدمت تعريفا واضحا ومحددا للصورة الذهنية للمنظمة ، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

يري ( schuler , 2004 ) أن الصورة الذهنية تعني " إجمالي الإنطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة أو الشركة ، وهي إنطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر ، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدي الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات ، وتأثير تعاملاتها مع الجماهير ، ومظهرها الاداري ، وتندمج هذه الإنطباعات وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة أو الشركة .

وهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الصورة الذهنية للمنظمة، والتي يمكن سردها

علي النحو الآتي( Dowling ,2014 ,Brink & Nel, 2015، عجوة، ٢٠١٤) :

- **الديناميكية والقابلية للتغير:** تتسم الصورة الذهنية للمنظمة بالتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها أو المنظمات المنافسة، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفه، وبالتالي تخضع الصورة الذهنية للمنظمة للتعديل أو التطوير أو التدعيم.
- **القابلية للقياس:** الصورة الذهنية قابله للقياس بإستخدام أساليب البحث العلمي ويمكن التعرف عليها لدى الجمهور وتحديد التغيرات التي تطرأ عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية.

- **مخطط لها مسبقاً:** تتسم الصورة الذهنية بانها مقصوده ومخطط لها بعنايه، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطيه التي يُكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة بل تعتمد على برامج مدروسة.
- **معياري موضوعي:** تعتبر الصورة الذهنية معيارا موضوعيا تلجأ إليه المنظمة حال تقييم أدائها من وجهه نظر أصحاب المصلحة.
- **ذاتية وشخصية:** تتكون الصورة الذهنية للمنظمات من إنطباعات ذاتيه تتكون في أذهان الأفراد وتشكل إتجاهاتهم ومواقفهم، وبالتالي تختلف الصورة الذهنية من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر وهذا الإختلاف يرجع إلي القدرات الحسية المتباينة للأفراد.
- **مستقرة نسبيا:** تتميز الصورة الذهنية للمنظمة بأنها مستقرة نسبيا حيث أنها تعبر عن معرفة وإتجاهات الأفراد خلال فترة معينه، وتتميز بأنها مستقرة نسبياً ولكن هذا الإستقرار يعتبر عيباً في حالة ما إذا كانت صورة غير جيده وتتطلب وقتا وجهداً من أجل تعديلها.
- **لها إطار زمني:** الصورة الذهنية هي نتاج تفاعل للمعرفة والإدراك لذا تعتبر محصلة لكل الخبرات السابقة للفرد، وبالتالي فإن الصورة الذهنية تتسم بأنها قديمة التكوين أي أن لها إطاراً زمنياً سابقاً.

### ٢/٢/٢: أبعاد الصورة الذهنية للمنظمة:

يتفق معظم الباحثين في مجال التسويق أن الصورة الذهنية للمنظمة تتكون من ثلاث ابعاد مختلفة (Keller, 2006) وهي:

- **البعد المعرفي أو الإدراكي Cognitive Component :**  
يقصد به المعلومات والبيانات التي تتعلق بمنظمه ما ومنتجاتها وأخبارها ومسؤولياتها الإجتماعية، وكل ما يتعلق بأنشطتها المختلفه وقد تم اكتساب هذه المعلومات بشكل مباشر من خلال المستهلك نفسه أو بشكل غير مباشر من خلال وسائل الإعلام المختلفه وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبني عليه الصورة الذهنية التي يكونها العملاء وبالتالي مستوى دقه المعلومات تؤثر في دقه الصورة الذهنية، ويتسم هذا البعد بأنها :  
- تخضع إلي عمليات إنتقائيه ذاتيه.  
- عند معالجه البيانات بشكل جيد يؤدي إلي صوره ذهنيه إيجابيه، أما إذا تم ادراكها بشكل خاطئ يؤدي إلي صوره ذهنيه سلبية.

- محدودية قدره على التركيز والسعه المعرفيه للعملاء تساهم في تكوين صورته ذهنيه خاطئة.

#### • البعد العاطفي / الوجداني Affective Component :

- يقصد به إتجاهات ومشاعر العملاء تجاه المنظمة ومنتجاتها ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابي والسلبي تبعاً لعدة عوامل أهمها مصادر المعرفة المتاحة وطبيعته التجريبي واسلوب التجربه المستخدم ومدى قبول الفرد لمصدر المعلومات ويتسم هذا البعد بما يلي:
- تمثل انعكاس للدوافع داخلية للعملاء.
  - تعتمد على الخبرات والتجارب السابقه للفرد.
  - تتأثر بحاله المزاجيه للفرد من وقت لآخر.

#### • البعد السلوكي Behavioral Component :

يقصد به سلوكيات الأفراد التي تعكس إتجاهاتهم الناتجة عن الصورة الذهنية المتكونه لديهم عن منظمة ما أو منتجاتها، أي يقوم العميل بإتخاذ إجراءات نحو المؤسسه يعبر بها عن قبوله لها أو رفضه لها ويتوقف ذلك على إتجاهه المسبق نحوها وكذلك تحيزاته المسبقه بشأن أنشطته المختلفه.

### ٣/٢/٢: إجراءات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة

أدركت منظمات الأعمال مدى أهميه تحسين الصورة الذهنية، لذلك تقوم بتخصيص مبالغ كبيره لبناء صورته ذهنيه إيجابيه لدى عملائها، ولأنها أدركت تأثير تحسين تلك الصورة على سلوك أصحاب المصلحه وقدرتها على خلق قيمه للمنظمة والتأثير على السلوك الشرائي لعملائها بالإضافة إلي أن أهميتها تظهر جليا عند تقييم العميل لخدمه أو منتج جديد(Keller, 2006). وبالتالي نجد أن هناك العديد من الاجراءات التي يجب أن تتبعها المنظمة حتى تحسن من صورتها الذهنية، ويرري ( الزغبى ، ٢٠١٥ ) أن هذه الاجراءات تتمثل في:

- قياس الصورة الذهنية الحالية للمنظمة: تتمثل الخطوه الأولى لتحسين الصورة الذهنية للمنظم في قياس صورته الذهنية الحالية من خلال إستخدام أساليب البحث العلمي للكشف عن السمات المميزه لصورتها الذهنية، ووضع نماذج لإستطلاع الرأى وتقديمها للعملاء، و قياس نقاط القوه والضعف الموجوده في الصورة الحالية من خلال اجراء مقابلات مع أصحاب المصلحه أو الملاحظه.

- تقييم الصورة الذهنية: أي تحديد الفجوة بين الصورة الذهنية الحالية والصورة الذهنية المرغوبة أو المستهدفة.
- التخطيط لتطوير الصورة الذهنية: بعد تقييم الصورة الذهنية وذلك في ضوء الصورة الذهنية المستهدفة أو المرغوب فيها والصورة الواقعية وتحديد الاختلافات بينهما، فإن الخطوه التالية هي وضع خطه تطويريه لتغيير أو لتحويل الصورة الذهنية الفعليه إلي الصورة الذهنية المرغوبه ويجب القيام باستقصاء دوري لدى العملاء لمعرفة التغييرات التي طرأت نحو الإتجاه المرغوب من عدمه.
- تفعيل الترويج بأسسه ونظرياته ويجب أن يتم فهمة جيدا قبل القيام بأي جهد إتصالي وذلك لضمان تحسين الصورة الذهنية.
- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات والخارجيه.
- تحديد الوسائل المستخدمه وتقديم برامج الصورة الذهنية وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيري والشخصيه كلما كان ذلك افضل.
- دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورته ذهنيه إيجابيه للمنظمة ونقلها إلي العملاء في قنوات متعدده وبناء الصورة الذهنية المرغوبه وتدعيمها جهود تسويقيه.
- وضع إستراتيجية تسويقيه طويله المدى يتم مراقبتها في برنامج الصورة الذهنية.
- ربط خطه الصورة الذهنية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة إتجاهات عمل المنظمة في المستقبل في المجالات المختلفه قبل البدء في وضع خطه وتنفيذها.
- استخدام وسائل الإتصال التسويقيه لتشكيل صورته ذهنيه إيجابيه.
- قيام المنظمة بإستخدام وسائل الإعلام والترويج المتنوعه ليعكس انجازات المنظمة واعمالها وخلق ردود افعال إيجابيه.
- وضع برنامج للصورة الذهنية المرغوبه وذلك بعد دراسة سلوك المستهلك.

### ٣/٢: الدراسات السابقة: Literature Review

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمتعلقة بإستراتيجيات إتصالات الأزمة ، وتحسين الصورة الذهنية، ويمكن تناول تلك الدراسات كما يلي:

## ١/٣/٢: دراسات خاصة بإستراتيجيات إتصالات الأزمة:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إتصالات الأزمة من حيث مجالات تطبيقه المختلفة، المحددات الأساسية لضمان نجاح تطبيقه، وفوائد التطبيق والتي من المتوقع أن تحصل عليها الشركات عند تطبيق هذه الإستراتيجيات. حيث هدفت دراسة ( Jour, 2019) إلى تعزيز إدارة الأزمات من خلال الصمت الاستراتيجي لتحقيق النتائج المرجوة، وإستخدام الصمت الإستراتيجي كوسيلة للتخفيف من أى عواقب ضارة للأزمة ، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن سوء التعامل مع الأزمات هو السبب الرئيسي لحدوث تداعيات سلبية على الصورة الذهنية للمنظمة ، بالإضافة إلى أن الصمت الإستراتيجي الخيار الأفضل للمنظمات لكسب تأييد أصحاب المصلحة الناقلين أثناء أزمة ولكن يجب على المنظمات تحديد متى وكيف يتم كسر الصمت قبل أن تخرج الأحداث عن نطاق سيطرة المنظمة.

كما تناولت دراسة (Phuong et al., 2019) تأثير إستخدام الصمت الإستراتيجي على إتصالات الأزمة بالإضافة إلى الكشف عن أنواع الصمت التي يمكن إستخدامها من قبل المنظمات، وركزت الدراسة على ثلاثة عناصر أساسية للصمت الإستراتيجي وهي النوايا التنظيمية (تجنب أصحاب المصلحة /إخفاء المعلومات) ، ووضع الأزمة (نوع الأزمة /مسئولية الأزمة /شدة الأزمة /تاريخ المنظمة في التعامل مع أزمات مماثلة) ، والثقافة المحلية (درجة التسامح مع الصمت)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك أربعة نماذج للصمت " الصمت المطلق ، الصمت الدفاعي ، الحفاظ على الصمت ، الصمت المتوقع " و يتخذ كل نوع شكلا مختلف من أشكال الإستجابة حيث كان للصمت الإستراتيجي دوراً في الحد من أضرار الأزمة.

وتناولت دراسة (حافظ ، ٢٠٢٠) التناول الإعلامي لأزمة فيروس كورونا في مصر: رؤى الخبراء لإستراتيجيات إتصالات الأزمة، واستهدفت الدراسة الكشف عن تقييم الخبراء لمدى نجاح وسائل الإعلام المصرية في تناولها لأزمة فيروس كورونا، وتوصلت النتائج إلى تأكيد أغلب الخبراء أن مواقع التواصل الاجتماعي كانت الفاعل الاتصالي الأول من حيث التأثير في إدارة الأزمة، تليها وسائل الإعلام المصرية، ثم وسائل الإعلام الأجنبية والعربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال رصد وتوصيف توجهات عينة من الخبراء المتخصصين في مجال إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وأوضحت نتائج الدراسة أن الإعلام المصري نجح في استخدام أغلب إستراتيجيات إتصالات الأزمة ولكن بنسب متفاوتة، وأكد أغلب الخبراء بعينة الدراسة أن تغطية الإعلام المصري

للأزمة كانت ناجحة إلى حد ما ولكن ينقصها بعض التعديلات ، وعلى رغم من إختلاف الخبراء حول مدى نجاح هذه التغطية إلا أن أغلبهم اتفقوا على افتقادها لعناصر الشفافية والفورية في تداول المعلومات والأخبار من قبل أغلب وسائل الإعلام المصرية، إضافة إلى مبالغتها في الاعتماد على التخويف؛ مما ساهم في انتشار الخرافات والشائعات على نطاق واسع.

كما إهتمت دراسة (جنيد ،٢٠٢١) بالتعرف على الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح من خلال الإعتقاد على المقابلات المتعمقة مع عدد من مسؤولي الإدارة بالمؤسسات المصرفية على عينة قوامها ١٢ مفردة ،وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة إعتقاد المؤسسات الكويتية على ممارسي العلاقات العامة في إدارة الأزمات نسبة كبيرة، كما وجد أن هذه المؤسسات قامت بإستخدام أكثر من إستراتيجية لإدارة الأزمة منها إستراتيجية الإقناع ،وإستراتيجية الوضوح ،وإستراتيجية التأثير .

وقام (Dhar & Bose ,2022) بدراسة إستراتيجيات التواصل مع ضحايا الأزمات على وسائل الإعلام الرقمية ،دراسة عن جائحة كورونا ،وهدفتم الدراسة توفير نظرة ثاقبة للممارسين حول تأثير إستراتيجيات الإستجابة لأزمة كورونا على مشاعر وسلوك أصحاب المصلحة ،والكشف عن تأثير إستراتيجيات الإتصال المناسبة في الأزمات على المشاعر لدى أصحاب المصلحة ،وإعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المسار لإختبار نموذج البحث من منظور نظرية إتصالات الأزمات الظرفية SCCT ،وقد أظهر التحليل أن توجيه المعلومات وتحليلها يمكن أن يقلل من التهديدات لسمعة المنظمة في أزمة الضحية.

وهدفتم دراسة (Vlastelica et al., 2023) تحديد وقياس التغيير في إتجاهات ونوايا المستهلكين فيما يتعلق بنوع إستراتيجية الإتصال بالأزمات التي تطبقها شركات صناعة الأغذية، إعتمدت الدراسة على منهج البحث التجريبي على عينة من ١٤٨ عميل من عملاء شركات صناعة الأغذية في صربيا ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض الإختلافات من حيث الخصائص الديمغرافية نحو التفكير في التعاون ،وإستعادة الثقة في الرسائل الإعلانية للشركات والتوصية بمنتجات الشركة بعد الأزمة.

٢/٣/٢: دراسات خاصة بتحسين الصورة الذهنية بشكل عام:

وركزت دراسة ( Ageeva ,2018 ) على كشف تأثير ملائمة موقع الشركات على تحسين الصورة الذهنية للشركة، وهدفت هذه الدراسة لفحص الآثار الرئيسية لمحددات مواقع الويب الخاص

بالشركات بالإضافة إلى ذلك تبحث في التأثيرات الرئيسية للرضا والجاذبية على صورة الشركة وسمعتها ، اعتمد هذا البحث على إستخدام التحليل المقارن النوعي (FSQCA) وتحليل العوامل المؤكدة (CFA) لعينة مكونة من ٥٦٣ مستهلك ، تقدم هذه الدراسة مساهمة إدارية لفهم مديري التسويق والاتصالات ومصممي مواقع الويب فيما يتعلق بالارتباطات بين تفصيلات موقع الشركة وسوابقها وعواقبها .

ووضحت دراسة (Ashraf et. al., 2018) بعنوان أثر جودة الخدمة والصورة الذهنية للشركة والقيمة المدركة على الولاء للعلامة التجارية بوجود وغياب رضا العملاء ، و هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق دور الوساطة لرضا العملاء بين جودة الخدمة والولاء للعلامة التجارية، وكذلك صورة الشركة والولاء للعلامة التجارية وكذلك القيمة المدركة والولاء للعلامة التجارية ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف وتحليل المتغيرات وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء لعينة مكونة من ٥٠٠ مستهلك وتم استخدام طريقة كره الثلج لحساب العينة ، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن جودة الخدمة وصورة الشركة والقيمة المدركة هي العوامل المؤثرة في تعزيز ولاء العلامة عندما يتوسط رضا العملاء في علاقتهم.

وفى نفس السياق تناولت دراسة (Hassam et. al., 2019) تأثير كلا من الصورة الذهنية للشركة ورضا الطلاب كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الطلاب ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف وتحليل المتغيرات وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء لعينة مكونة ٤٣١ طالب تم حساب حجمها، كما تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة تحسين مستوي جودة الخدمة وصورة الشركة لضمان رضا الطالب وولاءه ، و وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود دور وسيط للرضا الطلاب وصورة المؤسسة حول العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الطلاب.

كما ركزت دراسة (فرداس، ومنصوري، ٢٠٢٢) على تحديد أثر الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية أوريدو، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث طبق على عينة عشوائية بلغت ٢٢٣ متعاملا من عملاء مؤسسة أوريدو للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية أوريدو، وأن التسويق المباشر يعتبر أهم أداة اتصال تسويقي لتحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية أوريدو.

وقامت دراسة (عبد الغنى ، وآخرون ، ٢٠٢٢) بتناول الابتكار في التكنولوجيا المالية ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار في التكنولوجيا المالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى عملاء، ومحاولة معالجة إشكالياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانة إلكترونية لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها ٥٦٤ مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في التكنولوجيا المالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة (مؤسسة البريد والمواصلات) لدى المواطن الجزائري.

٣/٣/٢: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة وبين تحسين الصورة الذهنية.:

هناك بعض الدراسات التي قامت بالربط بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة وبين تحسين الصورة الذهنية ، حيث إهتمت دراسة (Claeys et al., 2010) بإختبار نظرية إتصالات الأزمة الموقفية على مدركات سمعة المنظمة ، وتم إستخدام المنهج التجريبي من خلال التطبيق على ٣١٦ مفردة وتم إستخدام ثلاث أنماط من الازمات (أزمة الضحية، والأزمة العرضية، والأزمة التي يمكن تجنبها) مقابل ثلاث أنواع من الإستراتيجيات الإتصالية (إستراتيجية الإنكار، وإستراتيجية التقليل ، وإستراتيجية إعادة البناء) ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي على السمعة التنظيمية في حالة الأزمات التي يمكن تجنبها ، كما تؤثر إستراتيجية إعادة البناء بشكل إيجابي على إصلاح سمعة المنظمة.

وركزت دراسة (Coombs & Holladay, 2016) على الكشف عن تأثير ثلاث إستراتيجيات إستجابة (إستراتيجية الصمت، وإستراتيجية الإنكار، وإستراتيجية العمل الإيجابي) ، واعتمدت على دراسة تجريبية بالتطبيق على عينة من ١١٩ طالب مسجلين في جامعة الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الإنكار وإستراتيجية الصمت أقل فعالية بشكل ملحوظ من إستراتيجية العمل الإيجابي على سمعة المنظمة.

وتناولت دراسة (Schoofs et al., 2019) دور التعاطف في التواصل أثناء الأزمات ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير الأزمات التنظيمية والاتصال أثناء الأزمة على سمعة المنظمة ، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أزمة الضحية تسبب ضررا أقل على سمعة المنظمة مقارنة بنوع الأزمات التي يمكن تجنبها لأن أصحاب

المصلحة يعتبرون المنظمة أقل مسئولية عن حدوث الأزمة، وتثير إستراتيجية الإعتذار التعاطف بين أصحاب المصلحة، وتزيد من فرص إصلاح الصورة الذهنية للمنظمة على عكس إستراتيجية الإنكار.

وقام (Ndone & Park, 2022) بدراسة التواصل في الأزمات من خلال الدور الوسيط للتعاطف المعرفي، والتعاطف العاطفي على السمعة التنظيمية، وتسامح أصحاب المصلحة لمنظمة ما خلال الأزمة، وهدفت الدراسة الكشف عن تأثير التعاطف المعرفي والعاطفي على السمعة التنظيمية وتسامح أصحاب المصلحة لمنظمة خلال الأزمة، واعتمدت الدراسة على إستخدام المنهج التجريبي من خلال إجراء تجربة على ٦٤٨ مشاركا، تم إستخدام ثلاث أنواع من الأزمات (أزمة الضحية، والأزمة العرضية، والأزمة التي يمكن تجنبها) مقابل إستخدام نوعين من إستراتيجيات إتصالات الأزمة (إستراتيجية الإنكار، وإستراتيجية إعادة البناء)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لنوع الأزمة على كل من التعاطف المعرفي والتعاطف العاطفي، ويلعب التعاطف المعرفي دورا مهما في توسط العلاقة بين نوع الأزمة وإستراتيجية الإتصال المستخدمة مقارنة بالتعاطف العاطفي، كما وجد أيضا تأثير سلبي لإستراتيجية الإعتذار على سمعة المنظمة في مرحلة ما بعد الأزمة.

وبناءً على ما تم استعراضه من الدراسات السابقة نجد أن البحث الحالي يختلف عن معظم الدراسات السابقة حيث لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة كمتغير مستقل، وتحسين الصورة الذهنية كمتغير تابع بالتطبيق على شركات قطاع الصناعات الغذائية في مصر، وبالتالي يأتي هذا البحث كمتابعة للاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات، وهو ما يضيف أهمية خاصة للبحث الحالي.

### ٣. الدراسة الإستطلاعية: Exploratory study

تعتبر الدراسة الإستطلاعية نوعاً من البحوث الإستكشافية، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والتي تساعد على بناء الفروض الخاصة بالدراسة. وفيما يلي توضيح لأهم عناصرها: (الدراس، ٢٠١٢)

#### ١/٣: أهداف الدراسة الإستطلاعية

إستهدفت الدراسة الإستطلاعية تحقيق ما يلي:

- التعرف على تحديد وتوثيق المشكلة بوضوح وصياغتها في مجموعة من التساؤلات التي سوف يتم الإجابة عليها من خلال البحث.

• تحديد وبلورة المتغيرات البحثية لبناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.

• التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنه .

### ٢/٣: أسلوب الدراسة الإستطلاعية

وتم الإعتماد في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين أمكن توضيح كل منها فيما يلي:

#### ١/٢/٣: الدراسة المكتبية للأدبيات العلمية لموضوع الدراسة:

هدفت الدراسة المكتبية إلى جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة، من عدة مصادر أهمها (المؤلفات العلمية، المقالات، الدوريات، الدراسات والبحوث، الرسائل العلمية)؛ وذلك من أجل التعرف على الإطار الفكري لموضوع الدراسة، الذي أمكن الاعتماد عليه في تحديد الفجوة البحثية التالية وتتمثل أهم هذه البيانات في:

• ما هي إستراتيجيات التواصل التي من الممكن إستخدامها أثناء الأزمة؟

• ماهى إستراتيجيات إتصالات المستخدمة فى الشركات محل الدراسة؟

• ما مدى تأثر الصورة الذهنية للمنظمة أثناء الأزمة؟

#### ٢/٢/٣: المقابلات الشخصية:

بجانب الدراسة المكتبية للأدبيات العلمية ، فقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية، وقد اعتمدت تلك الدراسة على أسلوب المقابلات الشخصية، حيث تم إجراء عدد (١٦) مقابلة مع عدد من المسؤولين في شركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر من مديرى الإدارات، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تغطى النقاط الآتية:

• الأزمات التي تتعرض لها شركات السلع الغذائية فى مصر .

• الإستراتيجيات التي يتم إستخدامها أثناء حدوث الأزمة فى شركات السلع الغذائية فى مصر .

• دور إستراتيجيات الإتصال المستخدمة بالشركات محل الدراسة أثناء الأزمة فى تحسين الصورة الذهنية لها .

#### ٣/٣: نتائج الدراسة الإستطلاعية

توصلت الدراسة الاستطلاعية الميدانية إلى النتائج التالية:

- تتعرض شركات قطاع السلع الغذائية لكثير من الأزمات متمثلة في شائعات مستمرة حول عدم سلامة المنتج ، وعدم مطابقة الإنتاج لمعايير الجودة ، وخطر المنتج على الصحة العامة.
- يوجد إنخفاض في مبيعات بعض الشركات أثناء حدوث الأزمة ، ويعتبر هذا مؤثر سلبي على الصورة الذهنية لبعض الشركات.
- قيام بعض المنظمات باستخدام إستراتيجية الإنكار أولاً أثناء حدوث الأزمة، ثم استخدام إستراتيجية الاعتذار الأمر الذي يؤثر سلباً على مصداقية المنظمة، وبالتالي صورتها الذهنية.
- قيام بعض الشركات بتطبيق الصمت الإستراتيجي (كتيكاتك لتأخير الإستجابة ) ، ويعتبر المديرين أن تكتيك تأخير الصمت أكثر أنواع إستراتيجية الصمت الإستراتيجي فعالية لإدارة الأزمة كإستراتيجية إستباقية قبل الأزمة، حيث أنه يساعد علي تقليل من شدة الأزمة، ويعطي الفرصة للمنظمة للمراقبة المستمرة للتهديدات والتغيرات التي تطرأ علي موقف أصحاب المصلحة، كما يمنح المنظمة فرصة للسيطرة علي الأزمة، ويمنح المنظمة وقتاً إضافياً لإجراء المزيد من التحقيق قبل إصدار إستجابة أولية.
- يفضل المديرين استخدام إستراتيجية الإجراءات التصحيحية كإستراتيجية إتصال فعالة للإستجابة للأزمات علي المدى الطويل، حيث يرى المديرين أن استخدام هذه الإستراتيجية يساهم في تحسين سمعة المنظمة وأن المنظمة أصبحت أكثر تفضيلاً مما يمكن تحقيقه من خلال استخدام إستراتيجية الإجراء التصحيحي.

#### ٤. مشكلة البحث: Research Problem

تُعد صناعة السلع الغذائية في مصر إحدى دعائم الاقتصاد القومي، ويتطلب ذلك أن يكون أداء هذه الشركات على درجة عالية من الكفاءة من أجل تقديم صناعة ذات جودة وقدرة تنافسية عالية، وهذا قد لا يتحقق بسبب الأزمات التي تتعرض لها الشركات في هذه الصناعة، الأمر الذي يتطلب القيام بتطبيق إستراتيجيات قوية للتعامل مع الأزمات التي تواجهه هذه الشركات لتحسين صورتها الذهنية لدى عملائها.

وبناء علي نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي تمت على بعض شركات السلع الغذائية في مصر ، وايضاً في ضوء الاحداث التي تغطي مساحة واسعة من الاخبار التي تهم الرأي العام من خلال وسائل الاعلام المختلفة المصرية ، وكذلك وسائل التواصل الإجتماعي

والتي تتعلق بالأزمات التي تتعرض لها تلك الشركات، والتي تتمثل فيما يتداوله العملاء حول خطورة بعض السلع الغذائية على صحة العملاء وتسببها في حدوث امراض خطيرة لمن يتناولها، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن مشكلة البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في " إنخفاض الصورة الذهنية لشركات قطاع الصناعات الغذائية في مصر، وقد يرجع ذلك لعدم قيام المديرين بإختيار إستراتيجية الإتصال المناسبة أثناء الأزمة ". وبلغة أكثر تحديداً فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصى والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على التساؤل الرئيسى التالى: هل توجد علاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وبين تحسين الصورة الذهنية فى الشركات محل البحث؟

### ٥. أهداف البحث: Research Objectives

يسعى هذه البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسى التالى: التحقق من نوع وقوة العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وبين تحسين الصورة الذهنية فى الشركات محل البحث، وتحديد الأهمية النسبية لمجالات تطبيق هذه الإستراتيجيات من حيث قدرتها على التأثير على الصورة الذهنية.

### ٦. أهمية البحث: Research importance

يُعد هذه البحث منظور جيد للتعرف على كيفية قيام الشركات بالإستجابة للأزمة، وخاصة تلك التى تتعلق بسلامة المنتجات، وكذلك دورها فى إستعادة الصورة الذهنية للمنظمة فى الشركات الصناعية بصفة عامة وشركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر بصفة خاصة، بإعتبار أنها تلك الشركات إحدى أهم القطاعات الرئيسة فى نمو الاقتصاد المصرى، وبالتالي يستمد هذه البحث أهميته من خلال الإعتبارات التالية:

- يُعد محاولة لتفسير أهمية إستخدام إستراتيجيات إتصالات الأزمة بإعتبارها أحد التدابير الهامة للحد من تفاقم الأزمة ووسيله هامة للحفاظ على مكانة المنظمة و مصداقيتها لدى أصحاب المصلحة .
- تستطيع الشركات من خلاله التعرف على إستراتيجيات إتصالات الأزمة، والتركيز على الإستراتيجيات التى تساعد فى تخفيف حالات قلق أصحاب المصلحة الناجم عن الأزمة، والتركيز على الخطوات التى يجب أن تتخذها لمنع تكرار الأزمة.
- يساعد فى تحسين قدرة الشركات على تحسين الصورة الذهنية لها، خاصة مع إشتداد حدة المنافسة.

- يساعد في تدعيم قدرة الشركات على المنافسة في حالة إستخدام إستراتيجية الإتصال المناسبة، ومن ثم زيادة إحتتمالات بقائها في السوق.

## ٧. فروض البحث: Research Hypotheses

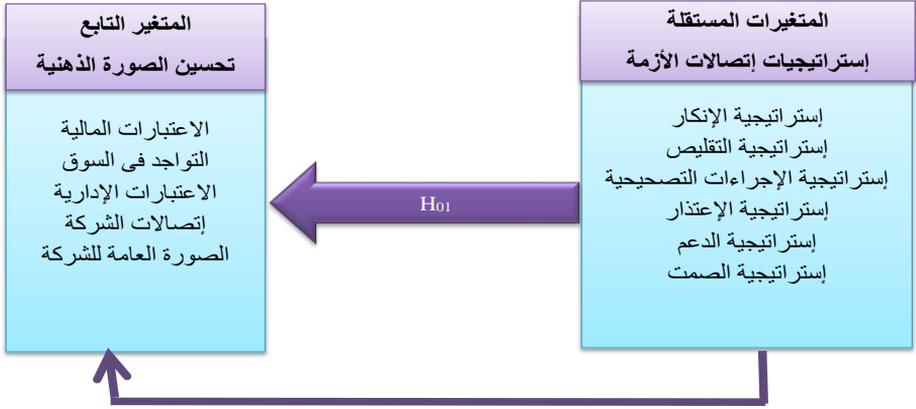
في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرض رئيسي للبحث في صورة فرض العدم  $H_0$  وهو "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وبين أبعاد تحسين الصورة الذهنية في الشركات محل البحث".

## ٨. منهجية البحث

تمثل منهجية البحث الإطار المنهجي الذي يعد مخططاً تفصيلياً يُستخدم كمرشد نحو تحقيق أهداف البحث، واختبار الفروض وكذلك طبيعة البيانات التي سوف يتم جمعها للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق الأهداف المخططة، كما أن أساليب التحليل التي يتم استخدامها سوف تساعد على استخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة. مع تسليط الضوء على مجتمع ومتغيرات البحث، وطرق جمع البيانات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفروض. ومن ثم تناول منهجية البحث كما يلي:

### ١/٨: متغيرات البحث :

يتعلق هذا البحث بالتحقق من نوع وقوة العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وبين تحسين الصورة الذهنية في الشركات محل البحث، وبالتالي فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في مجال البحوث الإنسانية، من أجل وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذلك التعرف على العلاقات بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في إستراتيجيات إتصالات الأزمة كمتغير مستقل و تحسين الصورة الذهنية كمتغير تابع. وفي ضوء ما تقدم أمكن توضيح النموذج المقترح للبحث الحالي من خلال الشكل (١)، حيث يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة بينهما.



ش د ر ق (١)  
ن د ج و صفى ل ف غ ا ل

ال د ر م إعاد الادة .

## ٢/٨ : مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري القطاعات فى الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية، فى منطقة العاشر من رمضان، ومدينة السادس من أكتوبر ، والقاهرة الكبرى، والتي يصل عددهم إلى (٤٣٣) مدير (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢١)، ونظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، فإنه تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل في دراسة جميع المفردات التي يشتمل عليها مجتمع البحث ومن ثم يصبح مديري القطاعات المستهدفين بالشركات محل الدراسة عددهم (٤٣٣) مديراً في تلك الشركات، وتم إختيار قطاع الصناعات الغذائية في مصر للأسباب التالية:

- يُعد قطاع الصناعات الغذائية بمصر من القطاعات الإستراتيجية الهامة، حيث يُسهم بنسبة %٢٤.٥ في الناتج المحلي الإجمالي، ويوفر ٢٣.٢ % من حجم العمالة المباشرة وغير المباشرة في مصر بحوالي ٧ ملايين عامل ، كما ان الشركات الغذائية التابعة للقطاع الرسمي تحتل ٥٦ % من الصناعة، أن حجم استثمار الصناعات الغذائية حوالي ٥٠٠ مليار جنيه، وتساهم في تشغيل ٢٥ % من العمالة الموجودة في القطاع الصناعي (عبد العال ، و يوسف ، ٢٠١٤).

- توجد مجموعة من الأزمات التي تواجهها الشركات في هذا القطاع، كما تزداد خطورة الإزمات في هذا القطاع نتيجة ضخامة أعداد مستهلكي المنتجات الغذائية، ومن ثم إكتشاف العملاء لأى تلف في تلك المنتجات سيزيد من مخاوفهم بشأن تأثيراتها السلبية ومدى تهديدها على سلامتهم وصحتهم.

كما بلغت نسبة الردود حوالى ٧٤% وهو ما يعنى وجود ٣٢٠ قائمة صالحة للتحليل وذلك بعد إستبعاد القوائم الغير صالحة للتحليل كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول رقم (١) نسبة الردود على الاستقصاء

النسبة	العدد	بيان
١٠٠%	٤٣٣	القوائم الموزعة
٤.٣%	١٩	القوائم الغير مستكملة (إستجابة جزئية)
٢١.٧%	٩٤	قوائم لم ترد
٧٤%	٣٢٠	القوائم الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث.

### ٣/٨ : أساليب تجميع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة الحالية المستخدمة لجمع البيانات فى قائمة الاستقصاء، وتم تصميم القائمة بحيث تكون موجهة ومحددة الهدف، وتُصنف أسئلة القائمة على أنها من الأسئلة ذات الإستجابات المحددة سلفاً، وتعتبر غالبية البيانات من النوع ذو الفواصل مع وجود عدد محدود من البيانات الوصفية، وتم جمع البيانات من مديرى القطاعات فى شركات قطاع الصناعات الغذائية من خلال استخدام المقابلة الشخصية، وعن طريق الإستقصاء الإلكتروني باستخدام Google Forms واشتملت قائمة الأسئلة على الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول:** والخاص بقياس إستراتيجيات إتصالات الأزمة فى الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال مقياس متدرج من (١) إلى (٥)، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، والرقم (٥) إلى موافق جداً.

**الجزء الثانى:** والخاص بتحسين الصورة الذهنية فى الشركات محل الدراسة ، وذلك من خلال مقياس متدرج من (١) إلى (٥)، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، والرقم (٥) إلى موافق جداً.

**الجزء الثالث:** والذي يتعلق بمجموعة البيانات الوصفية لشركات قطاع الصناعات الغذائية محل الدراسة، والتي تنقسم إلى ثلاثة أجزاء أولها يتعلق بملكية الشركة، والثاني يتعلق بحجم الشركة معبرا عنها بحجم العاملين وأخيرا عمر الشركة.

٤/٨ : أساليب تجميع البيانات:

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بانها متعددة المتغيرات، كما ان أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أكثر من متغير في نفس الوقت، ولذا تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- **إختبار معامل الارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach** تم إستخدامه وذلك للتحقق من الثبات والإعتمادية في المقاييس متعددة المحتوي والمستخدمه في قياس متغيرات الدراسة. وتم إختيار هذا الأسلوب لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار (إدريس، ٢٠١٢). ويتعلق هذا المقياس في الدراسة الحالية بإستراتيجيات إتصالات الأزمة وتحسين الصورة الذهنية.

- **إختبار كولموجروف سميرنوف: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** لإختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، واختيار الإختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة

- **التحليل الوصفي للبيانات: Descriptive Analysis** كالتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرارات لمتغيرات الدراسة، وذلك لتحليل ووصف مجتمع الدراسة واستجابات المستقضي منهم نحو متغيرات الدراسة.

- **أسلوب تحليل الارتباط البسيط: Simple Correlation** ويشير تحليل الارتباط البسيط إلي مجموعة الاساليب الاحصائية التي يمك استخدامها لقياس قوة العلاقة او الارتباط بين متغيرين اثنين، وتم استخدامه للتأكد من وجود درجة من الارتباط بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يعزز من صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة بالدراسة.

- **أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: Multiple Regression & Correlation Analysis** : ويعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم

استخدام هذا الأسلوب في الدراسة الحالية، بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة والصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق على شركات قطاع الصناعات الغذائية في مصر محل الدراسة. ولتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات في تحسين الصورة الذهنية في بالشركات محل الدراسة.

## ٩. حدود البحث:

اقتصر البحث على شركات قطاع الصناعات الغذائية في مصر من ضمن إحدى الصناعات القوية التي تتمتع بها مصر، بالإضافة إلى الأسباب التي تم توضيحها عند إستعراض مجتمع البحث، كما تم الإقتصار على دراسة إستراتيجيات إتصالات الأزمة والتي تركز على تحسين الصورة الذهنية لشركات قطاع الصناعات الغذائية من وجهة نظر المديرين في هذه الشركات.

## ١٠. تقييم الإعتدائية والصلاحية:

تمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الاولية الخاصة بالبحث الحالي في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة كما يلي:

### ١/١٠: تقييم الإعتدائية: Reliability

يُشير مفهوم الاعتمادية / الثقة / الثبات Reliability في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن بقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقسي منهم (إدريس، ٢٠١٢).

وللتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا لكرونباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات (الاعتمادية) Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات او بنود المقياس الخاضع للإختبار Internal Consistency، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس تقرر استبعاد اي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط اجمالي بينه وبين المتغيرات الاخرى بنفس المقياس اقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢)، حيث تبين أن درجة الإتساق الداخلي في مقاييس البحث كمايلي (انظر الجدول ٢):

## جدول (٢) تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات المقاييس المستخدمة

## باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
٠,٩٥٧	٤٨	٠,٩٥٤	٥٢	إستراتيجيات إتصالات الأزمة
٠,٩٢٦	٢٢	٠,٩٢٣	٢٥	الصورة الذهنية للمنظمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- بالنسبة لمقياس إستراتيجيات إتصالات الأزمة فقد تبين من النتائج ان معاملات الارتباط الخاصة بالعوامل المستخدمة ككل في قياس استراتيجيات إتصالات الأزمة هو (٠,٩٥٤)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتمادية، ويفحص كل متغير من المتغيرات تبين أن هناك أربعة متغيرات معاملات الارتباط الخاصة بها اقل من (٠,٣٠) ولذا تقرر استبعاد تلك العبارات الأربعة وبالتالي اصبح معامل الفا للمقياس ككل (٠,٩٥٧)، ليصبح العدد الإجمالي لمتغيرات مقياس إستراتيجيات إتصالات الأزمة ٤٨ بدلاً من ٥٢.
- بالنسبة لمقياس الصورة الذهنية فقد تبين من النتائج ان معاملات الارتباط الخاصة بالعوامل المستخدمة ككل في قياس الصورة الذهنية هو (٠,٩٢٣)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتمادية، ويفحص كل متغير من المتغيرات تبين أن هناك ثلاثة متغيرات معاملات الارتباط الخاصة بها اقل من (٠,٣٠) ولذا تقرر استبعاد تلك العبارات الثلاثة وبالتالي اصبح معامل الفا للمقياس ككل (٠,٩٢٦)، ليصبح العدد الإجمالي لمتغيرات مقياس الصورة الذهنية ٢٢ بدلاً من ٢٥.

## ٢/١٠: تقييم الصلاحية / الصدق المقاييس: Validity

يُشير مفهوم الصلاحية أو الصدق Validity إلي مدي قدرة المقياس علي قياس ما يُفترض قياسه، وبغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للإختبار ولتفادي حدوث أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية (إدريس، ٢٠١٢)

حتى يتسني تقييم صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (محددات اختيار الإستراتيجية المناسبة في مواجهة الأزمة، استراتيجيات إتصالات الأزمة، و الصورة الذهنية للشركة) ومن أجل التأكد من ان هذه المقاييس تقيس المفاهيم المفترض قياسها وليس شيئاً لآخر، ولتفادي أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية، فانه تم إستخدام أكثر من طريقة وذلك كما يلي:

**١٠/٢/١ : التأكد من الصدق الظاهري Face Validity :**

طبقاً لهذه الطريقة تم القيام بالمراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتي تحتوي عليها قائمة الإستقصاء، بالإضافة إلي عرض المقاييس على بعض الأكاديميين لإبداء وجهه نظرهم فيها، وبناء علي ذلك تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود تلك المقاييس.

**١٠/٢/٢ : التأكد من صدق المحتوى Content Validity :**

طبقاً لهذه الطريقة تم القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق، وتم مراجعة الدراسات السابقة التي أُجريت في إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وتحسين الصورة الذهنية ، كما تم إجراء دراسة إستطلاعية على بعض الشركات في قطاع الصناعات الغذائية في مصر، بما يساعد على التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة، وقد تم إختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً وذلك بعرضها على (١٧) مدير من مديري القطاعات، وتم إبلاغهم بان الهدف من هذا الإجراء هو إختبار القائمة حتى لا يترددوا في ذكر أى ملاحظات أو كتابة أى تعليقات تفيد في التصميم النهائي للقائمة. وبناءً عليه تم إجراء بعض التعديلات في القائمة بعضها لغوى خاص بصياغة بعض العبارات، وبعضها خاص ببعض التفسيرات، ، ، كما تم حذف بعض العبارات.

**١١. إختبار فروض الدراسة: research hypotheses test**

تم إختبار فروض البحث من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار معامل الثبات وتحليل خصائص المستقصى منهم والتحليل الوصفي للمتغيرات البحثية بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج كما يلي:

**١/١١ : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث**

يستعرض الجزء التالي وصف وتفسير وتفسير إتجاهات المديرين في شركات قطاع الصناعات الغذائية محل الدراسة نحو جميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وقد تناولت الدراسة إستراتيجيات إتصالات الأزمة وأبعادها الستة كمتغيرات مستقلة، والصورة الذهنية للشركة وأبعادها الخمسة كمتغيرات تابعة كما يلي:

**١/١١ : التحليل الوصفي لاستراتيجيات إتصالات الأزمة:**

يتناول هذا الجزء وصف وتفسير إتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو إستراتيجيات إتصالات الأزمة، من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس إستراتيجيات إتصالات الأزمة

والمكون من ٤٨ عبارة تغطي جميع أبعاد استراتيجيات إتصالات الأزمة الستة كما هو موضح بالجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات إتصالات الأزمة

الإحصاء الوصفي		المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.325	3.8578	إستراتيجية الإنكار
0.289	3.8875	إستراتيجية التقليل / التبرير
0.277	3.8789	إستراتيجية الإجراءات التصحيحية
0.337	3.8391	إستراتيجية الاعتذار
0.311	3.8754	إستراتيجية الدعم / التعزيز
0.286	3.8813	إستراتيجية الصمت
٠.261	3.8700	استراتيجيات إتصالات الأزمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

#### • التحليل الوصفي لإستراتيجية الإنكار:

يتضح إرتفاع مستوي تبني مديري الشركات محل الدراسة لإستراتيجية الإنكار كأحد استراتيجيات إتصالات الأزمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣,٨٥) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٢٥)، مما يعنى ان الشركات التى تستخدم هذه الإستراتيجية تُعلن عن عدم وجود أزمة أو انها أزمة مفتعلة مجرد شائعات، وانها غير مسئولة عن حدوث الأزمة، كما تصرح بان خصومها هم من تسببوا فى حدوث الأزمة وذلك بإطلاق الشائعات رغبة منهم فى تحقيق الشهرة علي حساب سمعة الشركة، حيث انه لا يتمتعون بالمصداقية، كما ان الشركات تلقى اللوم على وسائل الإعلام لمساهمتها فى نشر تلك الإشاعات مما يتسبب فى الأزمات لها.

#### • التحليل الوصفي لإستراتيجية التقليل / التبرير:

يتضح إرتفاع مستوي تبني مديري الشركات محل الدراسة لإستراتيجية التقليل / التبرير كأحد استراتيجيات إتصالات الأزمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣,٨٨) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٢٨٩). مما يعنى ان الشركات التى تستخدم هذه الإستراتيجية تؤكد على ان أطراف أخرى مثل الإعلام ساهمت فى تفاقم الأزمة، وان هناك مبالغة فى تناول الأزمة حيث ان المشكلة

التي تواجه عملائها تنسم بالبساطة، كما تصرح بان الأخطاء التي سببت الأزمة حدثت دون قصد نتيجة لنقص المعلومات او نتيجة للضغوط التي تواجهه الشركة، أو انها غير قادرة على التحكم في الأحداث الناجمة عن الأزمة دون تعمد الإضرار بالعملاء.

#### • التحليل الوصفي لإستراتيجية الاجراءات التصحيحية:

يتضح إرتفاع مستوي تبني مديري الشركات محل الدراسة لإستراتيجية الاجراءات التصحيحية كأحد استراتيجيات إتصالات الأزمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣,٨٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٢٧٧). مما يعنى ان الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تحرص على ضمان عدم تكرار الأزمة مستقبلاً من خلال تنفيذ عدد من التعديلات لجعل الأمور في نصابها الصحيح منها إجراء مراجعه شاملة لجميع عملياتها مع إتزامها بتحمل جميع التكاليف وتقديم خدمات إستثنائية وتعويضات مالية للمتضررين من الأزمة.

#### • التحليل الوصفي لإستراتيجية الاعتذار:

يتضح إرتفاع مستوي تبني مديري الشركات محل الدراسة لإستراتيجية الاعتذار كأحد استراتيجيات إتصالات الأزمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣,٨٣) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٣٧) مما يعنى أن الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تعترف بمسئوليتها الكاملة عن الخطا الذى تسبب في حدوث الأزمة وأنها لاتبى حاجات عملائها بشكل جيد، وتعبر عن حزنها للأضرار التي لحقت بالعملاء وتحرص على تقديم الإعتذار وطلب الصفح من الأطراف المتضررة من الأزمة.

#### • التحليل الوصفي لإستراتيجية الدعم / التعزيز:

يتضح إرتفاع مستوي تبني مديري الشركات محل الدراسة لإستراتيجية الدعم / التعزيز كأحد استراتيجيات إتصالات الأزمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣,٨٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣١١) مما يعنى أن الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تعمل على تذكير العملاء بالأشياء الجيده التي قامت بها تجاههم قبل الأزمة، وتعلن لعملائها أنها أيضا ضحية للأزمة وتسببت في خسائر فادحة لها، وتعبر عن تقديرها لقلق العملاء الواقع نتيجة الأزمة مع تعهدا بانها ستعمل على الارتفاع لمستوي توقعات عملائها، وتقدم الشكر لعملائها على دعمهم لها.

- التحليل الوصفي لإستراتيجية الصمت:

يتضح إرتفاع مستوي تبني مديري الشركات محل الدراسة لإستراتيجية الصمت كأحد استراتيجيات إتصالات الأزمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣,٨٨) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٢٨٦) مما يعنى أن الشركات التى تستخدم هذه الإستراتيجية قد تميل إلى حجب المعلومات عن أصحاب المصالح والإمتناع عن التصريحات حول الأزمة أو الرد على الإستفسارات حول الأزمة، أو التحدث لوسائل الإعلام وقد يكون ذلك خلال فترة محددة أو إلى أجل غير مسمى، وذلك لعمل تحقيقات حول موضوع الأزمة أو لكسب الوقت.

ومن إستعراض التحليل الوصفي لمتغير استراتيجيات إتصالات الأزمة تبين ان المستوى العام لتبني الشركات محل الدراسة لاستراتيجيات إتصالات الأزمة من وجهة نظر المديرين كان مرتفع. حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٨٧) بانحراف معياري قدره (٠,٢٦١). وهذا يعنى ان تلك الشركات تحرص على إستخدام إستراتيجيات إتصالات الأزمة للتعامل مع الأزمات الواقعة، إلا ان أكثر تلك الإستراتيجيات إستخداما من قبل الشركات محل الدراسة هي إستراتيجية التقليص / التبرير، ثم إستراتيجية الصمت، وتليها كل من إستراتيجية الدعم/ التعزي، وإستراتيجيات الإجراءات التصحيحية، ثم إستراتيجية الإنكار، فيما كانت إستراتيجية الإعتذار هي أقل تلك الإستراتيجيات إستخداما من قبل تلك الشركات.

#### ٢/١/١١: التحليل الوصفي للصورة الذهنية للمنظمة:

تم تقييم مستوى الصورة الذهنية للشركات محل الدراسة من وجهة نظر المديرين العاملين بتلك الشركات، من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس الصورة الذهنية للشركة والمكون من ٢٣ عبارة تغطي جميع أبعاد الصورة الذهنية للشركة الخمسة، ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يأتي:

- التحليل الوصفي للاعتبارات المالية:

يتضح إرتفاع مستوي توافر بُعد الاعتبارات المالية من وجهة نظر مديري الشركات محل الدراسة كأحد أبعاد الصورة الذهنية للشركة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٨٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٢٣). مما يعنى ان تلك الشركات تحقق زيادة في معدلات العائد على الإستثمار ومعدل نمو المبيعات مما يزيد من ربحية الشركة الامر الذي يؤدي إلى توقعات مالية إيجابية مستقبلاً.

### • التحليل الوصفي للتواجد في السوق:

يتضح إرتفاع مستوي توافر بُعد التواجد في السوق من وجهه نظر مديري الشركات محل الدراسة كأحد أبعاد الصورة الذهنية للشركة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٨٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٥٠). مما يعنى انه تتزايد الحصة السوقية لتلك الشركات بإستمرار في السوق نتيجة مجهوداتهم المستمر للحفاظ على العملاء وجذب عملاء جدد والعمل على ضمان ثقة العملاء.

### • التحليل الوصفي للاعتبارات الإدارية:

يتضح إرتفاع مستوي توافر بُعد الاعتبارات الإدارية من وجهه نظر مديري الشركات محل الدراسة كأحد أبعاد الصورة الذهنية للشركة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٨٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٣٨). مما يعنى ان تلك الشركات لديها نظام إداري مرن وكفى وقيادة جيدة تراعي أخلاقيات العمل وتضمن راحة وولاء العاملين بها.

### • التحليل الوصفي لإتصالات الشركة:

يتضح إرتفاع مستوي توافر بُعد إتصالات الشركة من وجهه نظر مديري الشركات محل الدراسة كأحد أبعاد الصورة الذهنية للشركة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٨٥) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٧٨) مما يعنى ان تلك الشركات لديها تغطية إعلامية جيدة وتواصل جيد مع وسائل الإعلام لتقديم تقارير إيجابية عن الشركة كما انها تستخدم موقعها الإلكتروني المنظم ومواقع التواصل الإجتماعي للدفاع عن سمعة الشركة وضمان رضا العملاء.

### • التحليل الوصفي للصورة العامة للشركة:

يتضح إرتفاع مستوي توافر بُعد الصورة العامة للشركة من وجهه نظر مديري الشركات محل الدراسة كأحد أبعاد الصورة الذهنية للشركة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٨٩) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٥١) مما يعنى ان هذه الشركات تحظى بتفضيل العملاء، كما انها تحصل على تقييم إيجابي من قبل العملاء عن سياساتها وعن منتجاتها.

ومن إستعراض التحليل الوصفي لمتغير الصورة الذهنية للشركة تبين ان المستوى العام للصورة الذهنية للشركات محل الدراسة من وجهه نظر المديرين كان مرتفع نسبيا. حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٨٧) بانحراف معياري قدره (٠,٢٨٦). وهذا يعنى ان تلك الشركات تتمتع بقبول عام من قبل العملاء وتحظى بثقتهم وولائهم، وكانت أكثر أبعاد الصورة الذهنية إدراكا من قبل المديرين هو

الصورة العامة للشركة ثم الإعتبارات المالية يليها الاعتبارات الإدارية ثم التواجد فى السوق وأخيراً إتصالات الشركة.

#### جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصورة الذهنية للشركة

الإحصاء الوصفي		المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.323	3.8769	الاعتبارات المالية
0.350	3.8708	التواجد فى السوق
0.338	3.8731	الاعتبارات الإدارية
0.378	3.8500	إتصالات الشركة
0.351	3.8917	الصورة العامة للشركة
٠.286	3.8725	الصورة الذهنية للمنظمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

#### ٢/١١: نتائج إختبار الفرض

اشتمل أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على (٦) استراتيجيات لاتصال الأزمة كمتغيرات مستقلة ومتغير تابع وأحد وهو الصورة الذهنية للشركة بشكل عام، وإختبار ذلك تم تطبيق أسلوب الانحدار بطريقة Stepwise وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم(٥) نوع وقوة العلاقة بين استراتيجيات إتصالات الأزمة، وتحسين الصورة الذهنية بشكل

#### عام (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Stepwise)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	Tol
الصورة الذهنية لكل	إستراتيجية الانكار	٠,٢٣٣	٥,٣٠٣	٠,٠٠٠	معنوي	٢	٣,٨٨١	٠,٢٥٨
	إستراتيجية التقليص	٠,٢٢٧	٥,٠٣٢	٠,٠٠٠	معنوي	٣	٤,٠٩٠	٠,٢٤٥
	إستراتيجية الاجراءات التصحيحية	٠,١٤٠	٣,٧٢١	٠,٠٠٠	معنوي	٥	٢,٨٥٣	٠,٣٥١
	إستراتيجية الاعتذار	٠,٠٣٥	١,٠٣٣	٠,٣٠٢	غير معنوي	-	٢,٢٦٠	٠,٤٤٣
	إستراتيجية الدعم	٠,١٤٨	٣,٩٣٩	٠,٠٠٠	معنوي	٤	٢,٨٤٨	٠,٣٥١
	إستراتيجية الصمت	٠,٢٨٩	٦,٨٩٤	٠,٠٠٠	معنوي	١	٣,٥٥٥	٠,٢٨١
	معامل الارتباط R = ٠,٩١٩	التباين F = ٣٤٠,٨٠١						
معامل التحديد R2 = ٠,٨٤٤	المعنوية p = ٠,٠٠٠							

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) النتائج التالية:

- صلاحية النموذج المستخدم في إختبار العلاقة التأثيرية في الصورة الذهنية ككل، حيث بلغت قيمة F (٣٤٠,٨٠١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهى أقل من (١%) مما يعني ان النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (الصورة الذهنية ككل) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إتصالات الأزمة)، فقد تبين ان معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٩١٩) ومعامل التحديد بلغ (٠,٨٤٤) وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إتصالات الأزمة) يفسر ما مقداره (٨٤,٤%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصورة الذهنية ككل).
- يتضح ان جميع استراتيجيات إتصالات الأزمة (عدا إستراتيجية الاعتذار) تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في الصورة الذهنية ككل ، وكانت أكثر الإستراتيجيات تأثيراً فى الصورة الذهنية ككل هي إستراتيجية الصمت حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٨٩) بمستوي معنوية أقل من (١%)، يليها إستراتيجية الانكار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٣٣) بمستوي معنوية أقل من (١%)، ثم إستراتيجية التقليل حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٢٧) بمستوي معنوية أقل من (١%)، يليها إستراتيجية الدعم حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١٤٨) بمستوي معنوية أقل من (١%)، وأخيراً إستراتيجية الاجراءات التصحيحية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١٤٠) بمستوي معنوية أقل من (١%)، فيما تبين ان إستراتيجية الاعتذار ليس لها تأثير معنوي على الصورة الذهنية ككل عند مستوي معنوية ٥%.
- يتضح ان جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥ ، كما ان قيم التفاوف (Tolerance) أكبر من (٠.١) لكل متغير، مما يعني انه لا توجد علاقة خطية Collinearity متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يُمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج ، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٢٥ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.
- وفي ضوء ما سبق فانه يمكن رفض الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إتصالات الأزمة، وبين تحسين الصورة الذهنية

فى الشركات محل الدراسة " بشكل جزئى، وذلك بعد ان تبين ان هناك تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد استراتيجيات إتصالات الأزمة عدا (إستراتيجية الاعتذار) على الصورة الذهنية للشركة ككل.

## ١٢. نتائج البحث: Research Results

من خلال التقصى والتحليل حاولت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة فى شركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر، ولقد توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التى سبق الإشارة إليها، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تستحق الدراسة والاهتمام من جانب مديرى القطاعات فى شركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر، وتتلخص أهم النتائج فيما يلى:

- إحتلت إستراتيجية التقليل المرتبة الأولى للإستراتيجية الأكثر إستخداما فى شركات قطاع الغزل والنسيج فى مصر، ثم تأتى إستراتيجية الصمت فى المرتبة الثانية، يليها إستراتيجية الدعم فى المرتبة الثالثة، وكذلك إستراتيجية الإجراءات التصحيحية فى المرتبة الرابعة، وفى المرتبة الرابعة تأتى إستراتيجية الإنكار، وأخيرا جاءت إستراتيجية الإعتذار فى المرتبة السادسة.
- تلعب إستراتيجيات إتصالات الأزمة دورا فى تحسين الصورة الذهنية للشركات محل الدراسة بصفة عامة، حيث إحتلت إستراتيجية الصمت المرتبة الأولى فى التأثير الإيجابي على تحسين الصورة الذهنية للشركة، ثم تأتى فى المرتبة الثانية إستراتيجية الإنكار، يليها إستراتيجية التقليل فى المرتبة الثالثة، وفى المرتبة الرابعة جاءت إستراتيجية الدعم، وأخيرا جاءت الإستراتيجية الإجراءات التصحيحية فى المرتبة الخامسة، بينما إتضح أن إستراتيجية الإعتذار ليس لها تأثير على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Claeys et al., 2010)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Coombs & Holladay, 2016، Ndone & Park, 2022).
- ساهم إستخدام الشركات لكل من إستراتيجية التقليل وإستراتيجية الإنكار وإستراتيجية الصمت أثناء الأزمة فى تحسين معدل التطور المالى، والتوقعات المالية ومعدل العائد على الإستثمار فى الشركات محل الدراسة.

- حقق إستخدام الشركات لكل من إستراتيجية الإنكار وإستراتيجية الصمت أثناء الأزمة تحسن في قدرة الشركات محل الدراسة على الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وزيادة درجة ثقة العملاء والحصة السوقية للشركة.
- ساعد إستخدام الشركات لكل من إستراتيجية الصمت وإستراتيجية التقليص وإستراتيجية الإجراءات التصحيحية أثناء الأزمة على تحسين الإنطباع حول مرونة وجودة وأخلاقيات النظام الإدارى بها.
- ساهم إستخدام الشركات لكل من إستراتيجية الصمت وإستراتيجية الإجراءات التصحيحية أثناء الأزمة في تحسين التغطية الإعلامية حول الشركة.
- حقق إستخدام الشركات لكل من إستراتيجية الدعم وإستراتيجية الإجراءات التصحيحية أثناء الأزمة إنطباعا إيجابيا حول جودة منتجاتها، وقيامهم بالتقييم الإيجابي لها، بالإضافة إلى زيادة درجة تفضيلهم للعلامة التجارية للشركة.

### ١٣. إسهامات البحث Research Contributions :

- أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالى عن وجود بعض الإسهامات يمكن بيانها كما يلي:
- **إسهامات على مستوى النظرية:** أكد البحث الحالى على العلاقة بين إستراتيجيات إتصالات الأزمة، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة فى الشركات محل الدراسة بإستخدام المنهج الوصفى التحليلى، بينما إتمدت معظم الدراسات السابقة على منهج دراسة الحالة، ومن ثم يُضيف البحث الحالى إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة فى هذا المجال -حيث لم يتم رصد أى سبق لتناول النموذج الذى تم تناوله فى البحث الحالى فى بيئة العمل المصرية- مما يعمل على توسيع القاعدة البحثية فى هذا الجانب.
  - **إسهامات على مستوى التطبيق:** سلط هذا البحث الضوء على أحد الإستراتيجيات الإيجابية المتمثلة فى إستراتيجية الصمت، وما يترتب عليها من أثار إيجابية فى تحسين الصورة الذهنية فى الشركات محل الدراسة.

### ١٤. توصيات البحث Research Recommendation :

- فى ضوء نتائج الدراسة التى تم التوصل إليها، ولتحقيق الهدف الأساسى للدراسة، تم تناول توصيات الدراسة والتى يمكن أن تساهم فى تحسين الصورة الذهنية لشركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر كما يلي:

- إنشاء مركز معلومات الأزمة متخصص فى جمع معلومات حول الأزمات التى تتعرض لها الشركة، والتأكد من صحة المعلومات، وتحديد الجمهور المتضرر من الأزمة والذى ترغب المنظمة فى الوصول إليه وتفهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم لتخصيص إستراتيجية الإتصال للوصول إليهم بشكل فعال.
- تصميم موقع متخصص للتعامل مع الأزمة وتوفير روابط له على كافة مواقع التواصل الإجتماعى.
- تعيين فريق متخصص لإدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الإجتماعى ضمن فريق إدارة الأزمة يتولى مهام الرصد المبكر لأى أزمات محتملة و ردود فعل أصحاب المصلحة تجاه الأزمة.
- متابعة التطورات فى تداعيات الأزمة وردود فعل أصحاب المصلحة عن كئب أول بأول
- تصميم تطبيق على الهواتف الذكية خاص بالشركة، ووظيفة نشر معلومات عن الشركة وتوضيح موقفها فى حالة حدوث الأزمة.
- تدريب المتحدثين الرسميين للشركة على كيفية الرد على إتهامات الموجهة للشركة سواء على مواقع التواصل الإجتماعى أو على وسائل الإعلام المسموعة والمقرؤة دون توريث الشركة أو إستفزاز العملاء.
- السرعة فى توضيح موقف الشركة وعدم الإنتظار طويلا حتى لا تزيد الشائعات.
- التخطيط الجيد والتنسيق بين جميع الإدارات داخل المنظمة عند تنفيذ إستراتيجية الإتصال المحددة.
- - مراقبة التطورات حول الأزمة على مواقع التواصل الإجتماعى والتحديث المستمر لأخبار الشركة على صفحتها على مواقع التواصل الإجتماعى لتفادى انتشار الأخبار الكاذبة وتوجيه النصائح للعملاء حول التعامل مع الأزمة .
- عقد مؤتمرات صحفية لتطمئنة أصحاب المصلحة وبناء الثقة مع الجمهور المتضرر من الأزمة.
- عقد لجنة من مديرى القطاعات فى الشركة يكون دورها هو: تحديد المؤشرات المناسبة التى تحدد مدى التقدم فى تنفيذ إستراتيجية الإتصال المستخدمة ومدى تأثيرها على الصورة الذهنية للمنظمة. وتحديد درجة تفاعل أصحاب المصلحة والمجتمع والجهات الحكومية والإعلام مع

الأستراتيجية المستخدمة ومدى تأثيرها على الصورة الذهنية للشركة. وتحديد درجة ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة بعد إستخدام إستراتيجيات إتصالات الأزمة.

- اجراء استطلاعات رأى لعملاء الشركة للتعرف على مدى رضاهم عن إستجابة المنظمة للأزمة، إلى اى مدى حققت إستجابة الشركة توقعات العملاء فى حل الأزمة، وما هى مقترحات العملاء لتحسين إستجابة المنظمة.

#### ١٤. بحوث مستقبلية:

- تناولت الدراسة الحالية دور إستراتيجيات إتصالات الأزمة فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة بالتطبيق على شركات قطاع الصناعات الغذائية فى مصر، إلا أن هناك بعض النقاط البحثية التى لم تتعرض لها الدراسة، والتى تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة منها الأتى:
- تأثير الكلمة المنطوقة E-WOM عبر وسائل التواصل الإجتماعى على الإستجابة الإتصالية للمنظمات أثناء الأزمة.
  - تأثير إستراتيجيات إتصالات الأزمة الداخلية للمنظمات على القدرة التنافسية.
  - تحليل الإستراتيجيات الإتصالية للمنظمة أثناء الأزمة وتأثيرها على العلامة التجارية.
  - إستخدام تطبيقات الهواتف الذكية فى إدارة إستراتيجيات إتصالات الأزمة.
  - تأثير إستراتيجيات إتصالات الأزمة على ردود فعل أصحاب المصلحة.
  - تأثير الإعتبارات الأخلاقية عند إختيار إستراتيجيات إتصالات الأزمة.
  - دور وسائل التواصل الإجتماعى فى تحديد إستراتيجية الإستجابة اللازمة.

## ١٥ . المراجع :

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢)، "بحوث التسويق، غير مبين دار النشر، القاهرة.
- جنيد، حنان فاروق (٢٠٢١)، "الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة فى إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية"، مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الإتصال، العدد ٧، ص ١٥٧-١٨٣.
- حافظ، أسماء فؤاد (٢٠٢٠)، "التناول الإعلامى لأزمة فيروس كورونا فى مصر: رؤى الخبراء لإستراتيجيات إتصالات الأزمة"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة، العدد ٧٣، ص ٥٩-١١٦.
- الزغبى، على الفلاح، (٢٠١٥)، "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، القاهرة، عالم الكتب.
- عبد الغنى، مولودى، وأخرون (٢٠٢٢)، "الإبتكار فى التكنولوجيا المالية ودورها فى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء"، مجلة الواحات للعلوم والدراسات، مجلد ٥١، العدد الأول، ص ٢٠٩-٢٢٩.
- عجوة، على (٢٠١٤)، "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، القاهرة، عالم الكتب.
- فرداس، أسماء، ومنصورى، رقية (٢٠٢٢)، "أثر الإتصالات التسويقية المتكاملة فى تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية: دراسة حالى أوريدو"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد ٧، العدد الأول، ص ٤٥٩-٤٧٤.
- Ageeva, T.C., Melewar, P. F., Charles, D., (2018) "Examining the Influence of Corporate website Favorability on Corporate Image and Corporate Reputation: Findings from FSQCA", Journal of Business Research, vol-89, pp.287-304.
- Ashraf, S., Ilyas, R., Imtaiz, M., & Ahmad, S. (2018). Impact of services quality, corporate image and perceived value on brand loyalty with presence and absence of customer satisfaction: A study of four service sectors of Pakistan. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, 8(2), 452-474.
- Benoit, W.L. and Pang, A. (2008), 'Crisis Communication and Image Repair Discourse', in T.L. Hansen-Horn and B.D. Neff (eds), Public Relations: From Theory to Practice, Pearson, Boston, MA, pp. 244-261.

- Bradford, J.L. and Garrett, D.E. (1995), 'The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusation of Unethical Behavior', Journal of Business Ethics, Volume 14, pp. 875–892.
- Brink, L., & Nel, J. A. (2015). Exploring the meaning and origin of stereotypes amongst South African employees. SA Journal of Industrial Psychology, 41(1), 1-13.
- Coombs, W. T. (2014), Crisis Management and Communication. Institute for Public Relations.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. Public Relations Review, 34(3), 252–257.
- Coombs, W. T., & Verčič, A. T. (2019). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? Contingencies and Crisis Management, 27(1), 28-37.
- Coombs, W. T., & Yehya, N. A. (2017). Catalytic defiance as a crisis communication strategy: The risk of pursuing long-term objectives, Business Horizons, 60(4), 463-472.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10(3),163-176.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. and Claeys, A.-S. (2016), "Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters", Journal of Communication Management, Vol. 20 No. 4, pp. 381-395.
- Crandall, W., Parnell, J. and Spillan, J. (2014), Crisis Management in the New Strategy Landscape, Sage Publications, Thousand Oaks, CA and London.
- Dhar, S. and Bose, I. (2022), 'Victim crisis communication strategy on digital media: A study of the COVID-19 pandemic', Decision Support Systems, 161, 113830.
- Dowling, G. R. (2006). Communicating corporate reputation through stories. California Management Review, 49(1), 82-100.
- Fearn-Banks, K. (2010). Crisis communications: A casebook approach. Routledge.
- Hassam,S., et.al. , (2019) , "Mediating Effect to Corporate Image and Student Satisfaction on the Relationship between Service Quality and

- Student Loyalty in Higher Tevet Universities”, Vol. 24, No.1 , pp. 93–105.
- Jour, A.P. ,(2019) "Enhancing crisis management through strategic silence: How to achieve desired outcomes", Strategic Direction, Vol. 35 Issue: 4, pp.28-30.
  - Keller, K.L. and Lehmann, D.R. (2006), "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", Marketing Science, Vol. 25 No. 6, pp. 740-759.
  - Li, Y., Yang, K., Chen, J., Gupta, S. and Ning, F. (2019), "Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management", Information Technology & People, Vol. 32 No. 4, pp. 802-827.
  - Murad, M.W., Alam, M.M., Hussien, M.E. and Wahid, A.N.M. (2019), "The performance of Islamic banks during the 2008 global financial crisis: Evidence from the Gulf Cooperation Council countries", Journal of Islamic Accounting and Business Research, Vol. 10 No. 3, pp. 407-420.
  - Ndone, J., & Park, j. (2022). Crisis communication: The mediating role of cognitive and affective empathy in the relationship between crisis type and crisis response strategy on post-crisis reputation and forgiveness. Public Relations Review, 48(1), 102136.
  - Pang, A. (2013), “Dealing with external stakeholders during the crisis: managing the information vacuum”, in DuBrin, A.J. (Ed.), Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, pp. 209-229.
  - Phuong D. Le, Teo H. X., Pang, A. , Li, Y., Goh, C., (2019) "When is silence golden? The use of strategic silence in crisis communication", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 24 Issue: 1, pp.162-178.
  - Schoofs, L. and et.al (2021), ‘The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation’, Public Relations Review, Volume 45, Issue 5, 101851.
  - Schuler, M, (2004). Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. Corp Reputation Rev 7, 37–53.
  - Smith, R.D. (2009), Strategic Planning for Public Relations, Routledge, New York, NY.

- 
- Sturges, D.L. (1994), ‘Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival’, Management Communication Quarterly, Volume 7, Number 3, pp. 297–316.
  - Swart, Y. (2010). An integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media: a case study on a financial services provider (Doctoral dissertation, University of South Africa).
  - Vlastelica, T., Nikolić, D., Krstić, J. (2023). How Crisis Communication Strategies Affect Crisis Consequences? The Case of Food Industry. Sustainable Business Management and Digital Transformation: Challenges and Opportunities in the Post-COVID Era, vol 562, pp 671–687.