

تأثير الأزمات المجتمعية على برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد نموذجًا

أ. محمد عمادالدين عامر*

أشراف: أ. د. ريم عادل**

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة رصد الدور الذي قامت به المؤسسات خلال أزمة كورونا، والتعرف على كيفية تأثير أزمة فيروس كورونا على برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتحديد استراتيجيات المؤسسات وحملات المسؤولية الاجتماعية التي قامت بها تجاه الأزمة. وهي دراسة وصفية، استخدمت منهجي المسح والمقارن، كما وظفت أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة بالتطبيق على ٦٠ مبحوثًا. واستندت الدراسة في إطارها النظري إلى نموذج متسلسلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ونموذج اتصالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

أهم نتائج الدراسة:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق ببرامج المسؤولية المجتمعية بحسب طبيعة النشاط الخاص بالمؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق ببرامج المسؤولية المجتمعية بحسب نمط الملكية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الأزمات المجتمعية بحسب طبيعة النشاط، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الأزمات المجتمعية بحسب نمط الملكية.

٢. استخدمت المؤسسات عينة الدراسة عددًا من الوسائل الاتصالية في الترويج لبرامجها للمسؤولية الاجتماعية أثناء أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد؛ جاءت في مقدمتها "وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، إنستجرام، تليجرام، تويتر، أخرى...)" بنسبة بلغت (٨٠%)، ثم "الموقع الإلكتروني للمؤسسة" في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (٦٥%)، ثم "المواد المطبوعة (ملصقات أو علامات إرشادية داخل مقارها)" في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (٦١.٧%)، ثم "الندوات – المؤتمرات" في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (٤٨.٣%)، تلتها "الإعلانات التليفزيونية" بنسبة بلغت (٢٥%).

٣. تعددت أهداف المؤسسات المبحوثة من تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية أثناء أزمة انتشار كورونا المستجد، حيث جاء في مقدمتها "بناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة للمؤسسة" بنسبة بلغت (٨٥%)، ثم "المشاركة في مواجهة مشكلات المجتمع" في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (٥٠%)، في حين جاء الهدف الخاص بـ"الاستجابة لجمهور المؤسسة" في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (٤٣.٣%).

الكلمات المفتاحية:

الأزمات المجتمعية – المسؤولية الاجتماعية – فيروس كورونا

* مدرس مساعد بقسم الإعلام المرئي والمسموع بالمعهد الكندي العالي

**الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بجامعة القاهرة- رئيس قسم بحوث ودراسات الإعلام بمعهد البحوث والدراسات العربية

The Impact of societal crises on corporate social responsibility programs. The COVID-19 Pandemic as a case study

Abstract:

The study has aimed to examine the role of organizations during the Corona crisis, to identify their social responsibility programs and strategies. It is a descriptive study, it has used the survey and comparative methods, it has used the questionnaire tool applying to 60 respondents. In its theoretical framework, the study has been based on the sequential model of organizations social responsibility and the communication model of organizations social responsibility.

The main results:

1. There are no statistically significant differences between the respondents regarding social responsibility programs according to the organization's activity and ownership.
2. There are no statistically significant differences between the respondents regarding crisis management strategies according to the organization's activity and ownership.
3. The studied organizations used many communication means to promote their social responsibility programs during the crisis of Corona; “social media sites (Facebook, Instagram, Telegram, Twitter,others)” came at the first place by (80%), followed by “organization 's website” in the second place by (65%), then “printed materials” by (61.7%), then "seminars - conferences" by (48.3%), followed by "TV advertisements" by (25%).
4. The studied organizations held social responsibility programs during the crisis of Corona to “build their positive mental images and good reputations” by (85%), then “to participate in facing the crisis” by (50%), and to "respond to their audiences” by (43.3%).

Key words:

Community crisis - social responsibility - Corona virus

المقدمة:

تعد المسؤولية الاجتماعية وسيلة من وسائل تقدم المجتمعات وتماسكها، كما تُقاس قيمة المواطن في مجتمعه بمدى تحمله للمسؤولية تجاه نفسه والآخرين. ولقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الشركات على مدى السنوات الماضية، وظهر دوره بوضوح مع ظهور الأزمات المختلفة، وأصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية أمرًا ضروريًا، فاتجه العديد من المؤسسات والشركات نحو إنشاء أقسام خاصة بهذا المفهوم، بدوافع ذاتية أو نتيجة حاجة المجتمع، باعتبارها جزءًا من هذا المجتمع، ووضعت الإستراتيجيات المناسبة التي تسهم في تحقيق استمرارية التطوير وتحسين التفاعل مع الجمهور. وشيئًا فشيئًا، أصبحت المسؤولية الاجتماعية من الممارسات الأساسية في ثقافة الشركات والمؤسسات.

يشهد العالم حاليًا واحدة من أشد الأزمات، هي أزمة انتشار فيروس كورونا التي أدت إلى حدوث عديد من التغييرات الاجتماعية، مثل التباعد الاجتماعي والحجر المنزلي، كما كشفت عن درجات الرعاية الصحية والاحتياجات المطلوبة للمجتمعات الإنسانية. وبسبب التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية السلبية التي ارتبطت بانتشار هذا الفيروس، أثرت قضية الحقوق الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، كما فرضت حالات الطوارئ وحظر التجوال في عدد من البلدان، وغزلت مدن ومناطق محددة.

يمكن القول بأن العلاقة بين فيروس كورونا والمسؤولية الاجتماعية علاقة طردية؛ فكلما زادت حدة انتشار الفيروس، زادت المسؤولية الاجتماعية. وبذلك أصبح القطاع الخاص يؤدي دورًا مهمًا مع ظهور فيروس كورونا، مما جعل الشركات في اختبار حقيقي حول كيفية التعامل وقت الأزمات، فارتفعت أهمية المسؤولية الاجتماعية لها، وزادت أهمية الدور الذي تؤديه في رفع وعي المواطن، خاصة في ظل التباعد الاجتماعي وبقاء الأفراد في منازلهم. انطلاقًا مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأزمات على جوانب المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات بالتطبيق على أزمة فيروس كورونا، والاستراتيجيات التي طورتها الشركات لمواجهة هذه الأزمة، وطبيعة جهودها حيالها.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات إحدى الاستجابات الفعلية التي تحدث بالمجتمع وتمثل ضغوطاً على الشركات وتدفعها للعمل بشكل مسئول وأخلاقي لتحقيق أهداف طويلة الأمد تسهم في تحقيق تنمية المجتمع وفي نفس الوقت تحقيق مصالح الشركات وجمهورها. وفي ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات فإنها لم تعد تقدم نفسها فقط باعتبارها فقط كياناً اقتصادياً يسعى إلى تحقيق الربح، إنما أيضاً باعتبارها كياناً اجتماعياً يسهم في تحقيق رفاهية المجتمع وحل المشكلات والقضايا الاجتماعية المتعلقة بشئون البيئة والتعليم والصحة، ومما لا شك فيه أن فيروس كورونا من الأزمات المجتمعية التي تسببت في العديد من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي أثرت في العالم كله، وهو ما دفع الشركات إلى تخصيص جزء كبير من برامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بهدءه فالتة عة بمخاطر الفيروس، أو دعم الرعاية الصحية والمعنوية للموظفين، أو دعم منظمات الرعاية الصحية، أو دعم البحوث الهادفة لإيجاد ليقاح الفيروس وتقديم التبرعات للمنظمات غير الربحية العاملة في مجال مكافحة الفيروس، ومن هنا تمثلت المشكلة البحثية في التعرف على واقع تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة داخل الشركات محل الدراسة

ودورها في التوعية ضد فيروس كورونا وفق لاستراتيجيات ووسائل اتصالية محددة لتحقيق أهدافها بشكل فعال، والتي تعكس مستوى التزامها العام بمسئوليتها الاجتماعية رغم التحديات التي تواجهها.

ثانياً: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- وصف مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، ومعدل ودوافع ممارستها، والمعايير الحاكمة لها، والمسؤولين عنها وطبيعة مهماتهم.
- التعرف على مدى إسهام المؤسسات في برامج المسؤولية الاجتماعية أثناء انتشار فيروس كورونا في إطار برامج المسؤولية الاجتماعية.
- تحليل الاستراتيجيات الاتصالية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات محل الدراسة، والوسائل الاتصالية ومضمون الرسائل الاتصالية المستخدمة خلال أزمة فيروس كورونا.
- توضيح أبعاد برامج المسؤولية الاجتماعية التي طبقتها المؤسسات خلال أزمة فيروس كورونا.
- تحديد المستوى العام للالتزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية.
- استخلاص التحديات التي واجهها تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية أثناء انتشار فيروس كورونا.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- محدودية الدراسات التي تناولت رصد العلاقة بين أزمة كورونا والمسؤولية الاجتماعية للشركات العربية والمصرية.
- تقديم توصيات ومقترحات للممارسين في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- حصر الأدوار الاجتماعية التي قامت بها المؤسسات الاستثمارية والعامة وقت الأزمات.
- تقديم مقترحات لمسئولي الاتصال بالمؤسسات حول بعض الأدوار الاجتماعية التي يمكن الاستعانة بها وقت الأزمة.
- التعرف على المعايير الحاكمة لاختيار مجال برامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة أثناء الأزمة.
- رابعاً: الدراسات السابقة
- اطلع الباحث على التراث العلمي السابق الخاص بموضوع الدراسة، ويمكن عرض هذا التراث العلمي من خلال محورين رئيسيين، هما:
- المحور الأول: الدراسات والبحوث التي اهتمت بإدارة الأزمات
- المحور الثاني: الدراسات والبحوث التي اهتمت بالمسؤولية الاجتماعية

ينقسم هذا المحور إلى ثلاثة محاور فرعية، كما هو موضح في الشكل التالي رقم

(١٠):



شكل رقم (١٠)
المحاور الفرعية لإدارة الأزمات

١- شبكات التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات:

اهتمت مجموعة كبيرة من الدراسات بالبحث في العلاقة بين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات؛ منها الدراسة الميدانية لـ **Mejia, C. et.al, (2020)**^(١) التي هدفت إلى البحث في الاستجابة العاطفية للجمهور في فترة انتشار فيروس كورونا، وبحث مستوى إدراك الخوف وتقدير حجم المشكلة، بالاعتماد على (٤٠٠) مبحوث، و(٣٠) خبيراً في مجالات مرتبطة بعلم الأوبئة. وتوصلت إلى أن وسائل الإعلام بمختلف أنواعها أذاعت حالة من الخوف، وأوصت بضرورة استمداد المعلومات من مصادر محددة، لأن الحصول على المعلومات من المصادر الطبية المتخصصة يسهم في تخفيض حالة القلق والخوف. كذلك جاءت الدراسة الميدانية لـ **إبراهيم (٢٠٢٠)**^(٢) لرصد دور شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة جائحة كورونا، وتأثيرها على الجمهور المصري المتابع لها، باستخدام أداة الاستبيان بالتطبيق على ٤٠٠ مفردة. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مدى استخدام المبحوثين لمواقع التواصل الاجتماعي أثناء جائحة كورونا ومستوى ثقتهم بمواقع التواصل لتناولها المعلومات الصحية المتعلقة بالأزمة، مع وجود علاقة دالة إحصائياً بين مدى استفادة المستجيبين من قراءة المعلومات الصحية المتعلقة بأزمة كورونا على مواقع التواصل الاجتماعي، ودرجة رضاهم عما يقرأون عن زيادة الوعي الصحي في إدارة الأزمة، وأضافت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين دوافع اعتماد أفراد العينة على مواقع التواصل الاجتماعي لمعرفة المعلومات الصحية المتعلقة بأزمة جائحة كورونا، ورأيهم في دور مواقع التواصل في تقديم الأخبار التي تتعلق بزيادة الوعي الصحي المتعلق بالأزمة على نحو جيد.

كما أجرى **محمد مرضي (٢٠٢٠)**^(٣) دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة أثر حملات التوعية للعلاقات العامة في الوزارات الخدمية وانعكاساتها على الوعي بالقضايا الصحية لدى الجمهور الكويتي خلال أزمة جائحة كورونا، حيث طبقت على عينة قوامها ٤٠٠ مفردة من الشعب الكويتي من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي. وأكدت نتائجها حرص الجمهور الكويتي على متابعة حملات التوعية الصحية بنسبة ٩٥,٤%، وأن غالبية

المبوهون يسهبون المعلومات المقدمة في الحملات بدرجة كبيرة، وأن اللغة المُستخدمة في حملات التوعية لغة مناسبة للمجتمع يفهمها الجمهور بكل فئاته ويسهل تذكرها. أما دراسة وهيبية بوزيفي (٢٠١٩)^(٤) فكانت تحليلية اهتمت بالبحث في أهمية توظيف شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي كوسائل اتصال جديدة وتفاعلية فورية متعددة الاستخدامات في عملية اتصال الأزمات، من خلال استعراض تجربة شركة تويوتا للسيارات في اعتمادها على اتصالاتها الرقمية مع جمهورها الخارجي عبر شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، والبحث في الكيفية التي أدارت بها أزمته التي تعرضت لها نهاية عام ٢٠٠٩ وبداية عام ٢٠١٠، وأوضحت نتائج الدراسة أن إدارة اتصالات الأزمات على مستوى شركة تويوتا وظفت أولاً موقعها الإلكتروني لمتابعة تطور الأزمة، مروراً بالبريد الإلكتروني، وفتحها المجال للحوار المباشر (chat) مع عملائها، مع إجراء اتصالاتها الرقمية معهم عبر صفحاتها على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب).

إلى جانب ذلك، اهتمت الدراسة الميدانية لـ (Ly-Le, 2019)^(٥) بالكشف عن أهمية توظيف شبكات التواصل الاجتماعي مع وسائل الإعلام التقليدية من جانب المؤسسات خلال الأزمات، حيث أجريت مقابلات متعمقة مع ممارسي العلاقات العامة، بالإضافة إلى مسح ميداني شمل ٥٠ ممارساً و ٣٧٠ فرداً من جماهير المؤسسة في فيتنام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تصدر وسائل الإعلام التقليدية في الترتيب الأول من حيث المصدقية، وأوضحت أن ٨٣% من المبحوثين الممارسين للعلاقات العامة داخل المؤسسات يستخدمون موقع الفيسبوك للاستجابة أثناء الأزمة، ثم المنتديات الاجتماعية بنسبة ٧٧,٤%، ثم المدونات بنسبة ٥٣%.

حرصت الدراسة التحليلية الميدانية لـ (Stieglitz et.al, 2018)^(٦) على إجراء تحليل من المستوى الثاني للأدبيات، إلى جانب مقابلات متعمقة مع الخبراء بمجال إدارة الأزمات، وطبقت إطار "البيئة التكنولوجية للمنظمة" (Technology Organization Environmen Framework). وأوضحت في نتائجها أن مواقع التواصل الاجتماعي من شأنها تدعيم المنظمات أمام التحديات التكنولوجية والتنظيمية أثناء الأزمات، إلا أن هذه المواقع تفتقر إلى تقنيات "الفلتر" الفعالة، كما يشكل انخفاض مصداقية المعلومات عليها تحدياً أمام الاعتماد عليها أثناء الأزمات، وأوصت النتائج بضرورة دراسة الصور ومقاطع الفيديو على تلك المواقع، لأنها تعكس فقط جزءاً صغيراً من الواقع.

كما استهدفت الدراسة التحليلية لـ (Guembour Abderraouf et.al, 2018)^(٧) توضيح دور عملية الاتصال والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة الأزمات، من خلال عرض المفاهيم المختلفة المتعلقة بإدارة الأزمات ومراحلها، وكيفية استخدام التكنولوجيا لإدارة الأزمة. وأكدت نتائجها أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، لما تحظى به من شعبية كبيرة، كمصدر للمعلومات والبيانات الرسمية، خاصة مع سهولة تبادل المعلومات بين الجمهور باستخدام الهواتف الذكية، وأضافت أن الحوسبة السحابية يمكن أن تسهم في إدارة الأزمات، من خلال تسهيل تبادل المعلومات على مستويات الإدارة المختلفة (المركزية، الإقليمية، المحلية)، وتقليل التكاليف عندما يتعلق الأمر بتخزين البيانات بعد وقوع كارثة ما.

٢ - القيادة في إدارة الأزمات:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة بالبحث في القيادة في إدارة الأزمات؛ منها دراسة هدفت الدراسة الميدانية لـ **(Parisnicole Payton (2021)**^(٨) التي هدفت إلى استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي يستخدمها بعض مديري العلاقات العامة للحفاظ على سمعة المنظمة بعد الأزمة، لضمان استمرار الربحية. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مقابلات متعمقة مع ثلاثة مديرين من العلاقات العامة، واعتمدت أيضاً على الملاحظة وجمع الوثائق الداعمة من دراسات الحالة المُدرجة على الموقع الرسمي لهذه المنظمات. وأكدت نتائجها أهمية التخطيط الجيد من جانب مديري العلاقات العامة والمسؤولين عن الأزمات حول التعامل مع الأزمات، وفهم التحديات المحتملة، وابتكار استراتيجيات لإدارة الأزمات، لضمان استمرار الربحية، وتقليل الأضرار الاقتصادية التي قد تلحق بالمنظمة، بما يؤدي إلى زيادة الأرباح، وزيادة فرص العمل، ودعم التنمية الاقتصادية على مستوى المجتمع المحلي.

كذلك اهتمت دراسة **سنيد صالح (٢٠٢٠)**^(٩) الميدانية بالبحث في تأثير ممارسات القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، بالتطبيق على عينة قوامها ٣٢٧ من القيادات في المؤسسات العامة القطرية، ممثلة بمختلف المراكز الوظيفية (المديرون، نوابهم ومساعدوهم، رؤساء الأقسام). وأكدت نتائج الدراسة فاعلية تأثير القيادة الإبداعية بأبعادها في استراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي، كما تبين تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الأزمات، وأضافت النتائج ضرورة تحلي القيادة في المؤسسات العامة القطرية بسمات تتعلق بالقيادة الإبداعية التحولية، والقدرة على حل المشكلات لاتخاذ القرارات.

كما هدفت الدراسة الميدانية لـ **(Lazreg et.al (2018)**^(١٠) إلى رصد دور الإسهامات التي تُنشر على مواقع التواصل الاجتماعي بالبرويف في مساعدة السلطات على اتخاذ بعض القرارات أثناء الأزمات، حيث أجرت الدراسة تحليلاً كميّاً عن طريق مقابلات متعمقة مع المسؤولين عن إدارة الأزمات والطوارئ. وأكدت نتائجها أن مواقع التواصل الاجتماعي تتبع أهداف خدمات إدارة الطوارئ، حيث تعمل الجهات المسؤولة على الاستفادة من المعلومات المتداولة عليها، خاصة موقعي «فيسبوك» و«تويتر»، وتعمل الصور ومقاطع الفيديو بمنزلة شاهداً على تقدير حجم الأزمة، كما أكدت النتائج أن المنشورات التي نُكّبت عبر تلك المواقع وتحدد المواقع الجغرافية تسهم في التعرف على الوقت الحقيقي لحدوث الأزمة أو الكارثة، مما يمد القائمين على إدارة الأزمة بالمعلومات اللازمة للتعامل معها، ويمدهم بفرص كبيرة للتعرف على طبيعة النقاش الذي يدور بين المواطنين على تلك المواقع والشبكات حول الأزمة.

في ذات السياق، استهدف دراسة **خالد وليد (٢٠١٨)**^(١١) الميدانية تحديد تأثير القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية بالاعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات، واتخاذ القرارات القابلة للتغيير، والمبادأة والمجازفة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع)، بالتطبيق على عينة تتكون من (٤٢٣) مفردة. وأكدت نتائجها وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، وأوصت بالعمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية للابتكار والإبداع، وتبني الأفكار الطموحة، وإفساح المجال لهم لتطوير

الأعمال في هذه الشركات، وزيادة الاهتمام بمتطلبات الطوارئ في شركات الاتصالات الأردنية.

وركزت دراسة **سعدية حايك وآخرين (٢٠١٧)**^(١٢) الميدانية على توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المُتبناة في مواجهة الأزمات، من خلال تحديد الاستراتيجيات التي تمثل حصيلة ما تناولته المصادر العلمية حول كيفية مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات. وطُبقت الدراسة على عينة عمدية قوامها (٥٠) مهندساً من المستويات الإدارية العليا والوسطى بإحدى المديريات. وأكدت نتائجها وجود أسباب متعددة تؤدي إلى نشوء الأزمات التي تتعرض لها المديرية، مثل الازدواجية في اتخاذ القرارات، كما أكد أغلبية أفراد العينة أن المديرية تتبع عدداً من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، مما يساعدها على الحد من أضرار الأزمة التي تتعرض لها مقارنة بالفترات السابقة.

هدفت الدراسة الميدانية لـ **(Wilson, 2016)**^(١٣) إلى استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي يستخدمها بعض أصحاب الأعمال الصغيرة للنجاة من الانقطاع التشغيلي غير المتوقع، ومساعدة ملاك المشروعات الصغيرة على تطوير استراتيجيات كافية لإدارة الأزمات، لتقليل المخاطر المبكرة لإغلاق المشروعات. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وأدوات المقابلة بالتطبيق على ثلاثة ملاك شركات صغيرة عمرها أكثر من خمس سنوات نجحت كل واحدة منها من أزمة واحدة على الأقل. وأكدت نتائج الدراسة أن الأزمات المالية ذات تأثير كبير على الشركات الصغيرة في جميع أنحاء العالم، وأن دعم التفكير الإبداعي استراتيجية قوية للتغلب على نقص الموارد في الشركات الصغيرة.

أما دراسة **(Jill, 2015)**^(١٤)، فكانت ميدانية واستهدفت التعرف على دور القادة في الجامعات والعاملين الإداريين في مواجهة الأزمات، ومدى تأثير القيادة في عملية مواجهة الأزمة وإدارتها وطرق معالجتها. وتوصلت نتائجها إلى فاعلية الجامعات في مواجهة الأزمات داخلها، واستخدام الأساليب القيادية المختلفة في التعامل معها بنجاح، والتواصل الفعال بين القياديين الإداريين والإدارات المختلفة، والتحديث المستمر للمعلومات الذي يؤدي دوراً أساسياً في إدارة الأزمات.

٣- المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات:

اهتمت العديد من الدراسات بالبحث في المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات؛ منها دراسة **أمثال حمد (٢٠٢١)**^(١٥) التي هدفت إلى البحث في التحديات المختلفة التي تواجهها الدول بسبب فيروس كورونا فيما يتعلق بالجانب المعيشي والاقتصادي. وأكدت أن التحدي الأكبر يتمركز في مدى فعالية سير العملية التعليمية والتربوية في الدول بمختلف أيديولوجياتها وتوجهاتها، حيث أدى ظهور فيروس كورونا المستجد إلى تغيير عدة خطط تعليمية على مستوى دول العالم والمستوى المحلي، الأمر الذي استوجب وجود عمليات لإدارة الأزمة الحديثة من جانب المراكز التعليمية والتربوية، وتوافر الخطط التعليمية المساندة، لقياس واقع إدارة الأزمة التربوية في ظل انتشار الفيروس، وأضافت أن أداء وزارة التربية والتعليم العالي الحالية أثناء الأزمة جاء بدرجة متوسطة من جانب العاملين في الهيئة التعليمية والتدريبية للوزارة.

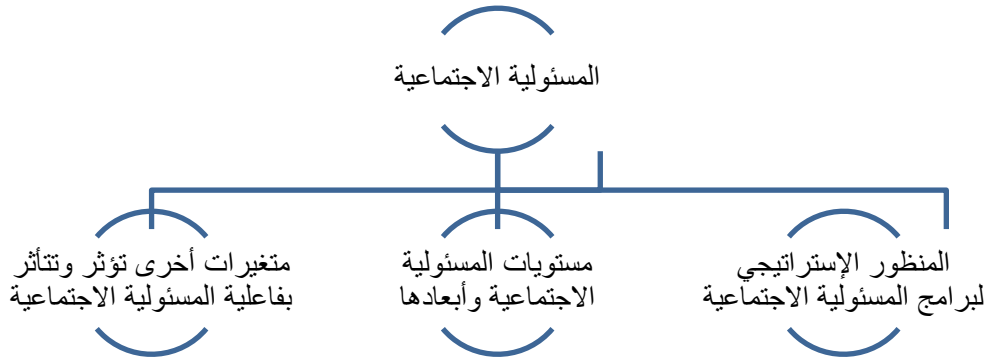
كذلك جاءت الدراسة الميدانية لـ (Mohamed Hamad, 2021)^(١٦) التي اهتمت بالتعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية وأبعادها: (مرونة القدرات، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات، ومرونة التنسيق) على إدارة الأزمات في مملكة البحرين وأبعادها (الكشف المبكر عن الأزمات، والتأهب والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط، والتعلم)، من خلال التأثير التفاعلي للجهازية الإلكترونية، لمعرفة مدى تأثيرها على فاعلية المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المسح الهيكلي بالتطبيق على عينة قوامها ٣٧٦ موظفًا يعملون في ١٤ جهة حكومية في مملكة البحرين. وأكدت نتائجها وجود تأثير قوي للمرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، كما وجدت أن هناك بعدين للجهازية الإلكترونية، هما الموارد البشرية والقدرات المادية، حيث يعززان العلاقة بين المرونة والاستراتيجية وإدارة الأزمة.

كما هدفت دراسة **الظفيري (٢٠١٦)**^(١٧) الميدانية إلى البحث في دور التقنيات الحديثة في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات، بالتطبيق على ضباط الحرس الوطني الكويتي العاملين بإدارة الأزمات وحالات الطوارئ، وبلغ عددهم ٥٠ فردًا. وأكدت نتائجها أن توافر أنواع التقنيات الحديثة اللازمة لسرعة وفاعلية إدارة الأزمات في الحرس الوطني الكويتي كانت بدرجة متوسطة، وأن أفراد العينة يرون توافر سبل تفعيل استخدام الوسائل التقنية في إدارة الأزمات لضمان سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة توفر أجهزة مراقبة ذات تقنيات حديثة عالية، والعمل على وجود تخطيط استراتيجي يعمل على توطين التقنية بوحدات إدارة الأزمة.

إلى جانب ذلك، استخدمت دراسة **أيمن خيري (٢٠١٦)**^(١٨) المنهج التجريبي في اختبار فاعلية برنامج إرشادي تكاملي في تحسين مهارات التفكير وإدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من عينة استطلاعية مكونة من القيادات الشابة العاملة في الشركة المصرية للاتصالات، للوقوف على مستوى مهارات التفكير لإدارة الأزمات، وعينة أخرى مكونة من ٢٠ قيادة ممن حصلوا على أقل الدرجات في مقياس مهارات التفكير. وأكدت النتائج فاعلية البرنامج الإرشادي التكاملي المستخدم في الدراسة في تحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة العاملة في مجال الاتصالات.

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
ينقسم هذا المحور إلى ثلاثة محاور فرعية كما هو موضح في الشكل التالي
رقم (١١):

شكل رقم (١١)
المحاور الفرعية للمسؤولية الاجتماعية



١- المنظور الاستراتيجي لبرامج المسؤولية الاجتماعية:

اهتمت مجموعة من الدراسات بالبحث في المنظور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية؛ منها دراسة (Stefanie Hoffmann et.al, 2022)^(١٩) التي سعت إلى استخدام نموذج المستويات الخمسة من أجل تصنيف وفهم أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطبيقها العملي في استراتيجيات الاستدامة للشركات متعددة الجنسيات، من خلال المقارنة بين كل مستوى. وأكدت نتائجها وجود اختلال بين أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات الاستدامة للشركات متعددة الجنسيات، ينبع عن عدم تقدير أهمية اللوائح والمعايير الخارجية، كما أظهرت ممارسات المؤسسات الفعلية وجود تحسن في تأثيرها، وأشارت الدراسة إلى ضرورة إشراك الإدارة العليا، حتى يتم دمج المسؤولية الاجتماعية في الشركات من أعلى إلى أسفل، وأوضحت أن معظم هذه الشركات الخاضعة للرقابة تهتم ببناء ثقافة شراكة قوية تدعم استراتيجيات الاستدامة الخاصة بها.

كما هدفت دراسة (Yuhan Cui & Bowen Fan, 2021)^(٢٠) إلى البحث في استخدام استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحسين سمعة الشركة وولاء العملاء، بالتطبيق على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية المستخدمة لـ "zara". وأكدت نتائجها أن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات توفر قيمة مضافة للشركة لها آثار اجتماعية وبيئية وأخلاقية، تعد بمنزلة جسراً بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات وولاء عملائها، كما أكدت أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية المستخدمة من جانب الشركة ليست فعالة رغم أن تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات يشير إلى تقديم الشركة لعدد من الإسهامات الإيجابية في الاقتصاد والتنمية البشرية والبيئية.

كذلك اهتمت الدراسة التحليلية لـ (Gitika Arora, 2020)^(٢١) بالبحث في الإطار النظري حول استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تساعد على التنفيذ السليم لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بالتكامل مع الاستراتيجية الرئيسية، حيث اعتمد الباحث على مراجعة الأدبيات التي تضمنت أربع خطوات (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقياس نتائج أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والمقارنة مع النتائج المتوقعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف المرجوة). وأوضحت نتائج الدراسة أن توفير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات يعد أداة قوية يمكن من خلالها تحقيق دافعها الاقتصادي، وإفادة المجتمع كله.

هدفت دراسة **جيهان أحمد (٢٠١٩)**^(٢٢) إلى دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية الشاملة من منظور استراتيجي وفقاً لمكوناتها الثلاثة (الالتزام - التفوق التشغيلي - التوثيق) على الأداء المالي، حين تمثل مجتمع البحث في الشركات المصرية المسجلة، وعددها (٣٠) شركة، لتوافقها مع المعايير المحددة فيما يتعلق بممارسات المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الشاملة والاستدامة الشاملة. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على تصميم استمارة استقصاء وزعت على المديرين العاملين في الشركات محل البحث باستخدام العينة الحرجة لضمان مشاركتهم في أنشطة ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية. وأظهرت نتائجها الإحصائية وجود تأثير إيجابي معنوي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة من منظور استراتيجي بمكوناتها الثلاثة على الأداء المالي، وأكدت وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للبعد الخاص بالتوثيق على الأداء المالي، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي مباشر لبعدي الالتزام والتفوق التشغيلي على الأداء المالي.

تناولت دراسة (Pasi Heikkurinen, 2018)^(٢٣) البحث في إمكانية ربط المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيتها داخل مؤسسات الأعمال بناءً على مراجعة نظرية. وأوضحت الدراسة أربعة منظورات نموذجية تربط كل من المسؤولية والاستراتيجية على نحو مختلف، كما حددت منظوراً كلاسيكياً لمسؤولية الشركات الاستراتيجية يتميز بتوجيه خارجي للمسؤولية وتوجه استراتيجي تكاملي، هو الأكثر تطبيقاً كنهج لأصحاب المصلحة.

إلى جانب ما سبق، استهدفت دراسة (Dennis Vincent, 2017)^(٢٤) البحث في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على نتائجها المالية والاجتماعية، من خلال البحث في استراتيجيات تقييم فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات التي استخدمها ٦ من مديري المسؤولية الاجتماعية في الشركات المملوكة للقطاع الخاص في البرازيل، من أجل تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالاعتماد على المقابلات الفردية والتقارير الثانوية للشركات محل الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدد من الموضوعات المهمة شملت القيادة الاستباقية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، والعوائد الاقتصادية والاجتماعية، والقيم والمعتقدات الشخصية لمديري المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأضافت أن إدارة أصحاب المصلحة أصبحت تدريجياً عنصراً مهماً في استراتيجية الشركة.

أما الدراسة الميدانية لـ (Maatman, L & Reefman, L. 2015)^(٢٥)، فقد استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على نجاح تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال استخدام أداة المقابلة مع ١٠ خبراء في المسؤولية الاجتماعية للشركات لجمع البيانات. وأكدت النتائج أن نجاح الشركة في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية يتحقق بناءً على

عامل الوقت الذي بدأت فيه الشركة بالاستثمار في وضع سياسة المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيتها، حيث يؤثر الزمن على أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتؤدي طبيعة الصناعة دورًا مهمًا في نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لها.

٢ - مستويات المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

هدفت دراسة رقية إسماعيل (٢٠١٩)^(٢٦) الميدانية إلى اختبار أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، بالتطبيق على العاملين في شركة الفوسفات الأردنية باستخدام (٣٠٠) مفردة. وأكدت نتائج الدراسة وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للشركة، أي أن التزام الشركة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية ككل يعزز الصورة الذهنية لها، وأوصت بالعمل على إنشاء دائرة خاصة ضمن الهيئة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين والمساهمين، وأن تكون المنظمة على قناعة بالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية وبأنها استثمار للاستمرارية والبقاء.

سعت دراسة محمد شقراني (٢٠١٩)^(٢٧) إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والأخلاقية والخيرية، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، التي تتمثل في التكلفة الأقل، والسمعة، والإبداع، والاستجابة، والجودة، في منظمات الأعمال، باستخدام ١٠٠ مفردة من مختلف أقسام ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. وأكدت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين كل من البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري.

هدفت دراسة محمد أحمد، ومي عمر (٢٠١٩)^(٢٨) إلى استكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنك الأهلي التجاري بالسعودية (المسؤولية تجاه العملاء والموظفين، والمسؤولية القانونية)، واتجاه عملاء البنك نحو العلامة التجارية للبنك، وموقفهم تجاه العلامة التجارية وولائهم لها، بالاعتماد على عينة قوامها (٢٨٥) مفردة من عملاء البنك. وأكدت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للبنك لها تأثير ذي دلالة إحصائية على صورة العلامة التجارية، وأن أبعاد مسؤولية البنك الاجتماعية الأربعة تؤثر على اتجاه العملاء نحو العلامة التجارية للبنك، كما تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للبنك واتجاه عملائه نحو علامته التجارية على الولاء للبنك.

اهتمت دراسة ماجد قاسم (٢٠١٩)^(٢٩) الميدانية بالبحث في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المشروعات الصغيرة، وتقييم ممارسة هذه المسؤولية من حيث أبعادها، بالاعتماد على ١٤٠ مفردة. وأكدت نتائج الدراسة أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المشروعات الصغيرة من خلال أبعادها الأربعة جاءت بدرجة كبيرة (٣.٧٥)، وأن هناك ممارسة للمسؤولية القانونية لدى مديري المشروعات الصغيرة بدرجة كبيرة أيضًا (٣.٩٠).

كما هدفت الدراسة الميدانية لـ (Jhwar, Gupta, 2017)^(٣٠) إلى التعرف على مسؤوليات الشركات من حيث الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية - الاجتماعية - البيئية)، والتعرف على مراحل تطور اهتمام الشركات بتلك المجالات. وأكدت نتائجها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتميزها في المجال الخيري الاجتماعي بالتحديد، وتركيزها على البعد البيئي أيضًا.

اهتمت الدراسة الميدانية لـ (Asma Rasheed, 2016)^(٣١) بتحديد تأثير ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء شركات الأدوية الأردنية، حيث اختارت الدراسة خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للشركات شملت كل من الموظفين، والعملاء، والمجتمع، والموردين، والبيئة، من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية قوامها (٤٩٢) موظفًا يعملون في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بلغ عددها (١٤) شركة مسجلة لدى الاتحاد الأردني لشركات الأدوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء شركات الأدوية الأردنية، وأن بعد الموردين كان الأكثر تأثيرًا، يليه المجتمع، ثم الموظفين، ثم البيئة، وأخيرًا المجتمع.

استهدفت دراسة **موسى قاسم وآخرين (٢٠١٤)**^(٣٢) التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والإسهام في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، بالاعتماد على ١٧٥ مفردة. وأكدت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل الأبعاد المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة، وأوصت بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة المبحوثة لتعريفهم باستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق التميز، وضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع استراتيجية وطنية واضحة تساهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

٣- متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية المسؤولية الاجتماعية وتتأثر بها

هدفت دراسة **ميادة محمد (٢٠٢١)**^(٣٣) إلى التعرف على مدى تطبيق الشركات لبرامج المسؤولية الاجتماعية خلال أزمة كورونا، والكشف عن دور هذه البرامج في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين خلال تلك الأزمة، بالاعتماد على عينة تمثلت في (١٩٨) مفردة من العاملين في الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن ٥٩.٦% من أفراد العينة لديهم "رضا وظيفي مرتفع"، مقابل ٣٩.٤% لديهم "رضا وظيفي متوسط"، و ١% منهم فقط لديهم "رضا وظيفي منخفض". وحول الإجراءات التي اتخذتها الشركات عينة الدراسة خلال الأزمة، جاءت عبارة "الحرص على استمرار العمل مع مراعاة توفير الأمن الصحي للعاملين" في مقدمة الإجراءات التي اتخذتها الشركات بمتوسط حسابي ٢.٨٨، تلتها عبارة "عدم المساس بأجور العاملين" بمتوسط حسابي ٢.٨٤، ثم عبارة "احترام حق جمهور العاملين في المعرفة والرد على الشائعات المتعلقة بالأزمة" بمتوسط حسابي ٢.٨١، وجاءت عبارة "الإبقاء على جميع العاملين وعدم فصل أي موظف خلال الأزمة" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي ٢.٧٣.

سعت دراسة **مشري محمد الناصر (٢٠٢٠)**^(٣٤) الميدانية إلى التعرف على مداخل تحقيق المسؤولية الاجتماعية وكيف يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبائن في إحدى المؤسسات في الجزائر، بالاعتماد على (١٥) مفردة لقياس مستوى تبني مداخل المسؤولية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعد مبادرة ضرورية تقوم بها المؤسسات مهما اختلف نوعها وحجمها على أساس أن الارتقاء بالمستوى الاجتماعي لمحيط المؤسسة يضمن لها الاستمرارية والنجاح، وأضافت أن المؤسسة تمكنت من تحقيق مستوى عالٍ من

رضا الزبائن، من خلال الاعتماد على المسؤولية الاجتماعية لتحفيز العمال للتعامل بطريقة أكثر فاعلية معهم.

وهدفت دراسة **علي مجاهد (٢٠٢٠)**^(٣٥) إلى التعرف على تأثير الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية على قيمة المنشأة، حيث يعد الإفصاح عن تلك المسؤولية أمراً بالغ الأهمية لجميع الأطراف أصحاب المصلحة ولرفاهية المجتمع ككل. واستخدمت الدراسة عينة عشوائية قوامها (٥٠) شركة من الشركات المدرجة بالبورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠١٣م إلى ٢٠١٨م بإجمالي عدد مشاهدات بلغ ٣٠٠ مشاهدة بواقع ٦ مشاهدات لكل شركة. وأكدت الدراسة وجود مستوى متوسط للإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية بالشركات المصرية خلال فترة الدراسة، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين مستوى الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقيمة تلك الشركات في البيئة المصرية، مما يوضح أن توسع الشركات في الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية يعزز من قيمتها، من خلال الاهتمام بتحسين الوضع الداخلي للشركة، مثل التنوع وعلاقات الموظفين وجودة المنتج، الأمر الذي يعزز انتماء الموظفين ويقود إلى تحسين الإنتاجية.

كما هدفت دراسة **توأم زاهية ورزاي سعاد (٢٠٢٠)**^(٣٦) إلى إظهار أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات في ظل أزمة فيروس كورونا. وأكدت أنه يمكن للاقتصاد عبر الشركات المالية والتجارية العملاقة الدخول على خط الأزمات للتخفيف من حدتها، كما يمكن لهذا الاقتصاد أن يحقق لنفسه مكاسب ليس بالضرورة مالية، إنما مكاسب يمكن جنيها بعد حين.

كذلك سعت دراسة **محمود محمد وسمر عبد الجواد (2019)**^(٣٧) التحليلية إلى معرفة ماهية المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وأثرها ودورها في الاقتصاد الكلي، حيث تشغل العديد من المجالات، وترتبط بعدد من المحددات التي قد تؤثر فيها وتتأثر بها. واستخدم الباحثان الأسلوب النقدي التحليلي لعرض الأدبيات السابقة الخاصة بالموضوع ولعرض نموذج (the triple helix of university-Industry-Government Relations) الذي يمكن أن يحقق دعامة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والتكاملية لتخدم الأهداف والأولويات التنموية الوطنية، كما استخدم المنهج الاستنباطي والاستقرائي لبحث نشاط المسؤولية الاجتماعية الذي تقوم به العديد من المؤسسات الاقتصادية المحلية الكبرى التي تعد ريادية في مجالها، إلى جانب أسلوب السيناريو لعرض تصور للدور الحقيقي والمسؤولية الاجتماعية، من أجل تشكيل إسهام فاعل في تحقيق التنمية المستدامة. وأكدت نتائج الدراسة أن الدور الذي تؤديه العديد من المؤسسات المحلية كشكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية هو دور دعائي يخدم بالأساس ربحية المنشأة وحماية مصالحها، ولا يندرج ضمن إطار الأولويات الوطنية.

أما دراسة **(Richard szanto & Wlodzimierz Sroka (2018))**^(٣٨)، فقد هدفت إلى البحث في المصادر المرجعية للشركات في إرساء معاييرها الأخلاقية لبرامج مسؤوليتها الاجتماعية، بالتطبيق على ٢٥ شركة مجرية و٢٣ شركة بولندية، حيث تفوقت الشركات المجرية في اتجاهها نحو الاعتماد على مدونة أخلاقية لقواعد السلوك، وإرساء المعايير والقواعد الأخلاقية من جانب موظفي المنظمة ومديرية كمسؤولين رئيسيين عن اعتماد هذه القواعد. وأكدت النتائج أهمية وجود إجراءات واضحة لمعالجة وتقويم السلوكيات

غير الأخلاقية، والإبلاغ عن أي حالات إساءة أو تجاوز، وأضافت تفوق الجانب البولندي في اتجاهه نحو الاعتماد على تقارير الاستدامة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، وإرساء لوائح إدارية واضحة لتجنب الفساد.

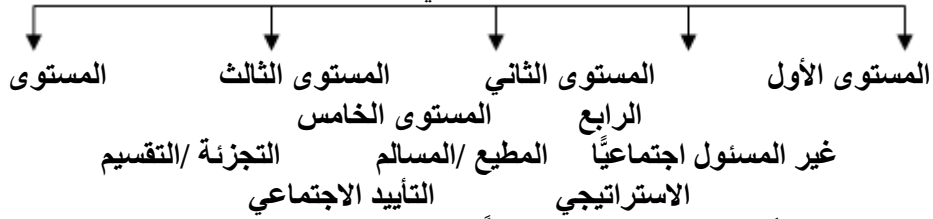
في هذا الإطار، هدفت دراسة (Godos-Diez, Garcia, Gonzalez (2018)^(٣٩) إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات واستراتيجيات التدويل التي تهدف إلى التوسع في العمليات وتحسين موقعها التنافسي. وأكدت نتائجها وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات في المجالات المجتمعية والاقتصادية والبيئية، حيث تهتم الشركات اهتمامًا كبيرًا برأي المجتمع، وتحاول الحصول على ثقة أصحاب المصالح.

كما اهتمت الدراسة (Jose Maria (2017)^(٤٠) الميدانية بالبحث في توظيف بعض البرامج في إطار الدفاع عن المنظمة وتحسين صورتها الذهنية دون أن تكون نابعة عن قناعة استراتيجية، بالتطبيق على ٤١٦ شركة إسبانية متنوعة في حجمها ومجال عملها. وأكدت نتائجها عدم تضمين بعض الشركات لهيكل إداري وموارد بشرية متخصصة في شؤون المسؤولية الاجتماعية، ووجود صعوبات داخلية بالشركات تتعلق بتفسير ما تنطوي عليه هذه البرامج، مع وجود نقص في فرص التدريب المتاحة لموظفي الشركة، ونقص في الموارد الاقتصادية بالشركة والمنح والموارد المالية المقدمة إليها من الحكومة والمجتمع المحلي.

سادسًا: الإطار النظري للدراسة

- نموذج متسلسلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (٢٠٠٣) في تحديد المستوى العام للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات محل الدراسة^(٤١)

حدد "Johnson" خمسة مستويات للمسؤولية الاجتماعية في نموذج للتعبير عن مدى التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تتدرج المسؤولية الاجتماعية من الشكل غير المسئول اجتماعيًا إلى القيام بأنشطة تهدف إلى التغيير الاجتماعي. ويحتوي هذا النموذج على خمسة مستويات مختلفة يوضحها الشكل التالي:



المستوى الأول (غير المسئول اجتماعياً):

لا تستجيب المنظمات في هذا المستوى، ولا تنصاع للقواعد العرفية الطبيعية المعترف بها أو القواعد القانونية التي أقرها المجتمع؛ فالمنظمات في هذا المستوى لا تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، سواء على المستوى الداخلي من حيث الاهتمام بالعاملين، أو على المستوى الخارجي من حيث الاهتمام بالمجتمع المحلي والحفاظ على البيئة، فما يهمها في المقام الأول هو تحقيق الأرباح.

المستوى الثاني (المطيع/ المسالم):

تكون المنظمات في هذا المستوى مسالمة منصاعة قليلاً إلى كل القوانين، خاصة المتعلقة بالمنتجات/ الخدمات والعاملين. وتلتزم هذه المنظمات بقليل من أنشطة المسؤولية الاجتماعية، خاصة على المستوى الداخلي للمسؤولية الاجتماعية، في حين لا تهتم بالمستوى الخارجي للمسؤولية الاجتماعية.

المستوى الثالث (التجزئة/ التقسيم):

تلتزم المنظمات في هذا المستوى بعدد محدود من الأنشطة الإضافية للمسؤولية الاجتماعية. وتكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات مجزأة ومتفرقة أكثر من كونها قائمة على توجه استراتيجي من جانب المنظمة، كما تكون التزاماتها المجتمعية قليلة، ودافعها مختلطة، فتهتم المنظمات في هذا المستوى بالموظفين والمجتمع المحلي في الوقت نفسه، لكن على نحو محدود في صورة عمل تطوعي، وليس لأن المسؤولية الاجتماعية فلسفة للمنظمة.

المستوى الرابع (الاستراتيجي):

تستهدف المنظمات في هذا المستوى المجالات التي تعتقد أنها ستعزز الأداء المالي. ويكون لها سياسات أخلاقية قوية، فتسعى إلى أن تكون صديقة للبيئة، وتدعم المجتمع المحلي في مجالات متنوعة، مثل الطرق والمدارس والرعاية الصحية. وبذلك تهتم المنظمات في هذا المستوى بالمجتمع المحلي بصورة أكبر، وتلتزم بمسئوليتها الاجتماعية، بهدف تعزيز الأداء المالي.

المستوى الخامس (التأييد الاجتماعي):

تعد المسؤولية الاجتماعية في هذا المستوى مبادرة أخلاقية قائمة على الاعتقاد بأن المنظمة ينبغي أن تكون ملاحظاً جيداً للنتائج والآثار المالية الإيجابية والسلبية. وتعتبر المنظمات أن تحقيق الربح مطلباً ضرورياً، ولكن ليس الغرض الوحيد لوجودها؛ فالمنظمات في هذا المستوى لا تقوم بالأنشطة المتنوعة للمسؤولية الاجتماعية فقط، لكنها تحاول تغيير المجتمع الذي تعيش فيه، وتسعى نحو تقدمه. وتبعا لهذا النموذج، فإن المنظمات في المستوى الثالث والرابع تكون مسؤولة اجتماعياً، في حين تتعدى ذلك في المستوى الخامس، وتذهب إلى ما هو أبعد، وتصبح أداة لتحسين المجتمع، فما يميز المنظمات في المستوى الخامس هو محاولتها الإسهام في التغيير أو الإصلاح الاجتماعي.

٢- نموذج اتصالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (٢٠٠٦) في تحديد الاستراتيجية الاتصالية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات محل الدراسة^(٤٢)

قدم "Mette Morsing and Majken Schultz" (٢٠٠٦) نموذجاً علمياً يضم ثلاث استراتيجيات اتصالية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)
خصائص الاستراتيجيات الاتصالية للمسئولية الاجتماعية

الاستراتيجيات		عناصر التفريفة
مشاركة جماعات المصالح	الاستجابة لجماعات المصالح	بين الاستراتيجيات
تسير الاتصالات في هذه الاستراتيجية متناسقة في اتجاهين بين المنظمة وجماعات مصالحها، ويقوم كل من الطرفين بمحاولات لإقناع الطرف الآخر؛ فالمنظمات لا تسعى فقط للتأثير في جماعات المصالح، لكنها تهتم بأن تتغير إذا استلزم الأمر ذلك.	تكون الاتصالات في هذه الاستراتيجية غير متناسقة في اتجاهين، من المنظمة إلى جماعات المصالح والعكس، ويكون التأثير غير متوازن لصالح المنظمة.	طبيعة الاتصال وهدفه
تتيح هذه الاستراتيجية الفرصة لجماعات المصالح لاختيار أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والتعديل فيها بما يناسب احتياجات الطرفين.	لا بد من التأكد من أن سلوكيات المنظمة وقراراتها مسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً.	جماعات المصالح
تشارك جماعات المصالح، وتقترح مجالات تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.	تستجيب جماعات المصالح لقرارات المنظمة وأفعالها.	دور جماعات المصالح
يحدث تفاعل وتفاوض بين إدارة المنظمة وجماعات مصالحها، للتوافق حول مجال تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.	رغم أن الاتصالات تسير في اتجاهين، فإن الإدارة العليا هي المحدد لمجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة استناداً إلى رجع الصدى لمعرفتها لما يمكن أن يتقبله الجمهور أو لا يتقبله.	تحديد مجال تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

الاستراتيجيات		عناصر التفريفة
مشاركة جماعات المصالح	الاستجابة لجماعات المصالح	بين الاستراتيجيات
تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ يوضح أنه رغم أهمية تقديم المعلومات لجماعات المصالح، فإن ذلك وحده لا يكفي، حيث إنهم بحاجة إلى المشاركة في تحسين ودعم أنشطة المنظمة للمسئولية الاجتماعية.	تغيير اتجاهات جماعات المصالح وسلوكياتهم لصالح المنظمة؛ فهي استراتيجية تعتمد على طرف واحد هو المرسل (المنظمة)، حيث إن رد فعل جماعات المصالح ما زال غائباً، ويعبر فقط عما تريده المنظمة، ويتمثل في دعم وتعزيز هويتها وسمعتها.	هدف الاستراتيجية الاتصالية
التأكد من حدوث حوار في اتجاهين، وتفاعل بين المنظمة وجماعات المصالح، وإمكانية دخول الإدارة العليا في هذا الحوار مع عدد من جماعات المصالح.	إجراء استطلاعات رأي بهدف تعريف جماعات المصالح المهمة للمنظمة وما تتقبله وما لا تتقبله.	مهمة الجهاز المسئول عن اتصالات المسئولية الاجتماعية
تكون جماعات مصالح المنظمة من المشاركين وجزءاً لا يتجزأ من هذه المبادرات.	تتم عن طريق استطلاعات رأي ومسح للسوق، بهدف معرفة أي فئة من جماعات المصالح بحاجة إلى تلبية احتياجاتها أو إرضائها تحقيفاً لمصالح المنظمة.	معدل مشاركة جماعات المصالح في المبادرات الاجتماعية للمنظمة
تأكيد أن عمل المنظمة يتم في إطار متكامل، وأن أنشطة المسئولية الاجتماعية لا بد أن تقى بتوقعات جماعات المصالح المختلفة واحتياجاتها.	إشعار جماعات المصالح بملاءمة قرارات المنظمة وأفعالها لاحتياجاتهم.	مضمون الرسائل الاتصالية في إطار هذه الاستراتيجية

سادساً: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما مفهوم إدارة المؤسسة محل الدراسة عن المسئولية الاجتماعية؟

التساؤل الثاني: هل شاركت المؤسسة في برامج المسئولية الاجتماعية أثناء انتشار

فيروس كورونا؟

التساؤل الثالث: ما أهداف المؤسسة من تنفيذ برامج المسئولية الاجتماعية أثناء أزمة

كورونا؟

التساؤل الرابع: ما الوسائل الاتصالية التي استخدمتها المؤسسة في الترويج لبرامج المسؤولية الاجتماعية أثناء أزمة كورونا؟
التساؤل الخامس: ما المعايير الحاكمة لاختيار مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أثناء انتشار أزمة كورونا؟
التساؤل السادس: ما مجالات المسؤولية الاجتماعية المطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة؟
التساؤل السابع: ما الاستراتيجيات الاتصالية للمسؤولية الاجتماعية التي تنفذها المؤسسات محل الدراسة؟

سابعاً: فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

- الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين عينة الدراسة فيما يتعلق ببرامج المسؤولية الاجتماعية بحسب كل من طبيعة النشاط ونمط الملكية.
- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين عينة الدراسة فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الأزمات المجتمعية بحسب كل من طبيعة النشاط ونمط الملكية.
- الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أثناء انتشار فيروس كورونا بحسب كل من طبيعة النشاط ونمط الملكية.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة

١. نوع الدراسة:

تنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تركز على ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع؛ فالمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر، كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر أخرى. وباعتبار البحث الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة، إنما يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، فقد استخدم الباحث هذا المنهج بغرض تحليل دور المؤسسات تجاه المجتمع وقت الأزمات المجتمعية، مع المقارنة بين دور كل مؤسسة وأخرى تجاه التعامل مع أزمة كورونا^(٤٣).

٢. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لنمط الدراسات الوصفية، حيث يُستخدم بغرض تجميع الحقائق واستخلاص النتائج اللازمة. كما تعتمد على منهج المقارنة لتوضيح جوانب الاتفاق والاختلاف بين المؤسسات.

٣. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات العاملة في المجتمع المصري، سواء كان نشاطها إنتاجياً أو خدمياً، وسواء كانت تابعة لقطاع الأعمال العام أو الاستثماري.

٤. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عينة عمدية حجمها (٦٠) منظمة من المنظمات العاملة في مصر بكل أنماطها (إنتاجية/ خدمية، أعمال عام/ استثماري). وتحدد المعيار الأساسي في اختيار هذه المنظمات في أن تكون من المنظمات التي تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية، مع درجة تحقيق التوازن في حجم العينة تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة (إنتاجية – خدمية)، ونمط الملكية (أعمال عام – استثماري). ويوضح الجدول التالي رقم (٩) خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (٩)
خصائص عينة الدراسة (ن=٦٠)

خصائص العينة	ك	%
طبيعة النشاط	إنتاجي	٣٠
	خدمي	٣٠
نمط الملكية	أعمال عام	٣٠
	استثماري	٣٠
السن	من ٢٢ سنة إلى ٣٢ سنة	١٠
	من ٣٣ سنة إلى ٤٣ سنة	٣١
	أكثر من ٤٣ سنة	١٩
النوع	ذكر	٤٠
	أنثى	٢٠
عدد سنوات الخبرة داخل المؤسسة	أقل من ٥ سنوات	٧
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣٠
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٩
	أكثر من ١٥ سنة	٤

أسباب اختيار العينة:

من خلال ملاحظة الباحث لمواقع التواصل الاجتماعي لبعض هذه المؤسسات، وجد أن بعضها اهتم بممارسة أنشطة برامج المسؤولية الاجتماعية مع الجمهور أثناء تفشي فيروس كورونا، في حين لم تعلن مؤسسات أخرى عن برامج مسؤوليتها الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بها. وبذلك رصد الباحث صفحات المؤسسات عبر مواقع التواصل، وراعى في اختياره للعينة التوازن في حجمها، من حيث الشركات الإنتاجية مقابل الخدمية ومؤسسات القطاع العام مقابل القطاع الاستثماري.

٥. أدوات جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع بيانات الدراسة في استمارة استبيان وُزعت على المسؤولين عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات محل الدراسة تحت أي مسمى وظيفي للتعرف على ما يلي:

- مفهوم إدارة المنظمة عن برامج المسؤولية الاجتماعية، والمسئول عن هذه البرامج، ووضعه الوظيفي، وطبيعة مهماته.
- معدل مشاركة المنظمة في التوعية ضد فيروس كورونا في إطار برامج مسؤولياتها الاجتماعية، ومعايير اختيارها لهذا المجال.
- أبعاد برامج المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها المنظمة.
- الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.
- المستوى العام لالتزام المنظمات عينة الدراسة ببرامج المسؤولية الاجتماعية.
- التحديات التي واجهت المنظمات عينة الدراسة في التوعية ضد فيروس كورونا.

الإطار الزمني للدراسة:

اعتمدت الدراسة على توزيع استبان لمسئولي الاتصال بالمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة من ٥ سبتمبر ٢٠٢٢ حتى ١٢ سبتمبر ٢٠٢٢. واختار الباحث هذه الفترة الزمنية لمرور فترة كافية من انتشار فيروس كورونا، بما يسمح برصد الدور الاجتماعي للمؤسسات أو المنظمات محل الدراسة خلال أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد.

اختبار الصدق والثبات:

يعد من ضرورات تصميم المقاييس والأدوات المنهجية إجراء اختبائي الصدق والثبات للتأكد من أن هذه المقاييس والأدوات صالحة لتحقيق الأهداف التي أُعدت من أجلها، وكذلك للتأكد من أنها ستنقل بدقة وموضوعية الواقع البحثي.

• اختبار الصدق:

قد خضع الباحث استماره استقصاء للتحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مناهج البحث، ثم تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آرائهم وملاحظاتهم على محتوى وبناء الاستمارة.^(٤٤)

• اختبار الثبات:

جدول رقم (١٠) ثبات مقاييس الدراسة وصدقها

المتغيرات	ثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
برامج المسؤولية الموجهة للعاملين بالشركة	٠.٧١٤	٠.٨٤٤
برامج المسؤولية الموجهة للعملاء بالشركة	٠.٦٣٣	٠.٧٩٥
برامج المسؤولية الموجهة للمجتمع	٠.٦٩٢	٠.٨٣١
استراتيجية إعلام الجمهور	٠.٦٨٧	٠.٨٢٨
استراتيجية الاستجابة للجمهور	٠.٧٢٦	٠.٨٥٢
استراتيجية مشاركة للجمهور	٠.٧٧١	٠.٨٧٨
المستوى غير المسئول اجتماعياً	٠.٨٢٠	٠.٩٠٥
المستوى المطيع المسالم	٠.٨١٩	٠.٩٠٤
مستوى التجزئة والتقسيم	٠.٨٠٠	٠.٨٩٤
المستوى الاستراتيجي	٠.٧٩٧	٠.٨٩٢
مستوى التأييد الاجتماعي	٠.٨٣١	٠.٩١١

المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للدراسة، تم إدخالها -بعد ترميزها- إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها، واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، المعروف باسم (SPSS) اختصارًا لـ: Statistical Package for the Social Sciences (Version 23)، باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

١. التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. حساب الوزن النسبي للبيانات المقاسة على مقياس ليكرت، عن طريق حساب المتوسط الحسابي لها، ثم ضرب النتائج $X \cdot 100$ ، ثم قسمة النتائج على الحد الأقصى لدرجات المقياس.
٤. معامل χ^2 Chi square لدراسة شدة العلاقة الارتباطية بين متغيرين من المستوى الاسمي (Nominal).
٥. معامل التوافق (Contingency Coefficient) لدراسة شدة العلاقة الارتباطية بين متغيرين من المستوى الاسمي (Nominal). وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من ٠.٤، ومتوسطة ما بين ٠.٤-٠.٧، وقوية إذا بلغت ٠.٧ فأكثر.
٦. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين مستقلتين من الحالات المدروسة في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio). تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة ٩٥% فأكثر، أي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ فأقل.

مراجع الدراسة:

- (^١) C. Mejia et.al, "the media and their Informative Role in the face of the coronavirus Disease (COVID-19): Validation of Fear Perception and Magnitude of the Issue (MED-COVID-19)", *Electronic Journal of General Medicine*, 17 (2019): 2516-3507. <https://doi.org/10.29333/ejgm/7946>
- (^٢) داليا إبراهيم، "دور شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة جائحة كورونا "كوفيد١٩" وتأثيرها على الجمهور المصري المتابع لها"، *المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون*، العدد ٢٠ (٢٠٢٠).
- (^٣) محمد مرصي، "حملات التوعية للعلاقات العامة في الوزارات الخدمية وانعكاساتها على الوعي بالقضايا الصحية لدى الجمهور الكويتي: أزمة جائحة كورونا المستجد نموذجًا"، *مجلة حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد ٤٢ (٢٠٢٠): ٩ - ١١٠.
- (^٤) وهيبه بوزيفي، "إدارة اتصال الازمات في الفضاء الرقمي-دراسة أزمة تويوتا للسيارات"، *مجلة العربي للدراسات الإعلامية*، المركز العربي للأبحاث والدراسات الإعلامية، المجلد ٥، العدد ٥ (٢٠١٩): ٦٦ - ٨٠.
- (^٥) Ly-Le, T., *the usefulness of social media in crisis communication: how Vietnamese Companies and stakeholders view social media engagement during crises*, PHD thesis (Bond University: faculty of society and design, 2019).
- (^٦) S. Stieglitz, M. Mirbabaie, J. Fromm & S. Melzer, "The adoption of social media analytics for crisis management – challenges and opportunities", *Twenty-sixth European conference on information systems (ECIS2018)*, Portsmouth, UK (2018).
https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp
- (^٧) guembour abderraouf et al, "Role of Communication and Technology in Crisis Management", *European Journal of Formal Sciences and Engineering*, 1 (2018):39.
- (^٨) Parisnicole Payton, *crisis management strategies for sustaining organizations during a crisis*, walden dissertations and doctoral studies (2021)
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/11017>
- (^٩) سنيد صالح، "أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية"، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، العدد ٥٠ (٢٠٢٠)، ص ٥٩:٢١.
- (^{١٠}) M. Lazerg, S. Stieglitz, T. Ross Potthoff & T. Majchrzak, "Social media Analysis in crisis Situations: can social media be a reliable information source for emergency management services?", *27Th International Conference on Information system Development, ISD* (2018).
<https://www.researchgate.net/publication/328198192>
- (^{١١}) خالد وليد، تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٨).
- (^{١٢}) سعدية حايف، "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل"، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع (٢٠١٧).
- (^{١٣}) Wilson Dovie, *Small business Crisis Management Strategies*, (Walden University, 2016).

- (٢) Jill bates, *UNIVERSITY LEADERS' RESPONSE TO CRISES ON CAMPUS*, A Dissertation Submitted to the Faculty in the Educational Leadership Program of Tift (Mercer University: College of Education, 2015).
- (١٥) أمثال حمد، "إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة Covid-19 من وجهة نظر العاملين فيها"، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٧، العدد ٣* (٢٠٢١).
- (١٦) Mohamed hamad, *Crisis Management and strategic flexibility: the moderating role of E-readiness- the case of government authorities in the kingdom of bahrain*, PHD thesis, (Brunel University London: Brunel Business School, 2021).
- (١٧) فهد غيث، *دور التقنية الحديثة في سرعة الاستجابة لإدارة الأزمات* (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية العدالة الأمنية، ٢٠١٦).
- (١٨) أيمن خيرى، *برنامج إرشادي تكاملي لتحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة وأثره على مهاراتهم في إدارة الأزمات* (جامعة عين شمس: كلية التربية، ٢٠١٦).
- (١٩) Stefanie Hoffmann et. al, *Corporate Social Responsibility and Sustainability Strategies of Multinational Companies, Identifying gaps between academic Literature and Practical Implementation*, (Sweden: Blekinge Tekniska Hogskola, Blekinge Institute of technology, 2022).
- (٢٠) Yuhan Cui & Bowen Fan, *the corporate social responsibility strategies in fashion industry*, Bachelor thesis, (LAB University of applied Sciences, 2021).
- (٢١) Gitika Arora, "Strategic corporate social responsibility: Atheoretical framework", *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, Vol. 17, NO12 (2020).
- (٢٢) جيهان أحمد عمر، "تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للشركات على الأداء المالي: الدور الوسيط لدرجات الأداء المتوازنة في الاستدامة: دراسة تطبيقية على أعلى ٣٠ EGX- المصرية مجال إدارة الاستراتيجية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، المجلد ٥٤، العدد ٢* (٢٠١٩).
- (٢٣) Pasi Heikkurinen, "Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis", *Journal of Global Responsibility*, VOL.9, No.4 (2018).
- (٢٤) Dennis Vincet, *Social Responsibility Strategies to Improve Firm Performance* (Walden university, College of Management and Technology, 2017).
- (٢٥) L. Maatman & L. Reefman, *Critical success factors of corporate social responsibility How does CSR create value?*, Master thesis Multilingual Professional Communication (UNIVERSITY OF ANTWERP: FACULTY OF APPLIED SCIENCE, 2015).
- (٢٦) رقية إسماعيل، *أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية* (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٩).
- (٢٧) محمد شقراني، *المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة* (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٩).
- (٢٨) محمد أحمد ومي عمر، *تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على صورة العلامة التجارية، واتجاه العميل نحو العلامة التجارية وولاء العميل: دراسة حالة عن القطاع المصرفي المملكة العربية السعودية البنك الأهلي التجاري*، جامعة الإسكندرية، المجلد ٥٦، العدد ٢ (٢٠١٩).

- (^{٢٩}) ماجد قاسم السياني، "ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المشروعات الصغيرة"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد ١ (٢٠١٩).
- (³⁰) Neelam Jhawar & Shasta Gupta, "Understanding CSR, Its History and the Recent Developments", *Journal of Business and management (ISOR-JBM)*, Volume19, Issue5 (2017): 105-109.
- (³¹) Asma Rasheed, *the impact of corporate social Responsibility Practices on Jordanian Pharmaceutical Companies performance*, master's thesis, (Hashemite University: faculty of scientific research and graduate studies, 2016).
- (^{٣٢}) موسى قاسم، ورياض عبد الله، ومازن كمال، ومحمد فالح، ومحمد عطوة، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، *مجلة العلوم الإدارية*، العدد ١ (٢٠١٤).
- (^{٣٣}) ميادة محمد، "دور برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في مصر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين خلال أزمة كورونا"، *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية*، جامعة الأزهر، المجلد ١، العدد ٥٧ (٢٠٢١).
- (^{٣٤}) مشري محمد الناصر، "انعكاسات تبني مداخل المسؤولية الاجتماعية على رضا زبون: دراسة ميدانية"، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والمجتمعية*، العدد ٦٠ (٢٠٢٠).
- (^{٣٥}) علي مجاهد، "أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على قيمة المنشأة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بالبورصة المصرية"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد ٩ (٢٠٢٠).
- (^{٣٦}) توام زاهية، ورزاي سعاد، "تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا نموذج عن شركات عالمية"، *مجلة الميادين الاقتصادية*، العدد ١ (٢٠٢٠).
- (^{٣٧}) محمود محمد وسمر عبد الجواد، "ثلاثية الإبداع ومدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات الكبرى بقطاع غزة"، (٢٠١٩).
- <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/76984>
- (³⁸) Wlodzimierz Sroka & Richard Szanto, "Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors: Analysis of Research Results", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol.14, Issue.3 (January 2018):110-126, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/327659234_Corporate_social_Responsibility_and_Business_Ethics_in_ControversialSectors_Analysis_of_Research_Results
- (³⁹)Godos-Díez, José-Luis, García, Laura Cabeza, González, Cristina Fernández, "Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Internationalisation Strategies :A Descriptive Study in the Spanish Context", *Journal of Administrative sciences (ADM,SCI)*, Volume 8, Issue 4. Ver. VI (2018): 57.
- (⁴⁰) Jose Maria Agudo-Valientente, "Concepcion Garces-Ayerbe and Manuel Salvador-Figueras, Corporate Social Responsibility Drivers and Barries According to Managers' Perception; Evidence from Spanish Firms", *Sustainability*, Nu9,1821 (2017): 1-24.
- ^{٤١} - اعتمد الباحث في هذه النقطة على المراجع الآتية:
- Linda Davidsson, "Corporate social responsibility :activities of Swedish multinational companies contributing to economic and social development" (2004): 58-59 ,<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004>.

- سلوى العوادلي، *التسويق الاجتماعي*، (القاهرة: دار لنهضة العربية، ٢٠١٠)، ص ١٩٢-١٩٤.
- ريم عادل، "تأثير ثقافة المنظمة على اتصالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات العاملة في مصر"، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، العدد ٥٠، (٢٠١٥).

(42) Mette Morsing and Majken Schultz, "Corporate social responsibility communication :stakeholder information ,response and involvement strategies", *Business Ethics:a European review*, v.15,n.4m (october2006): 325-328.

- ريم عادل، "تأثير ثقافة المنظمة على اتصالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات العاملة في مصر"، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، العدد ٥٠، (٢٠١٥).

(١) محمد عبد الحميد، *لبحث العلمي في الدراسات الإعلامية* (القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٤)، ص ١٥٨-١٥٩.
(٤٤) الأساتذة المحكمون لاستمارة الاستقصاء:

- أ.د/ أمال الغزاوي عميد المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث.
أ.د/ نجوى الجزار وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث كلية الألسن والإعلام - جامعة مصر الدولية.
أ.د/ مختار أبو الخير رئيس قسم العلاقات العامة - المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث.
أ.د/ دينا عرابي مدير برنامج الإنتاج الإعلامي - جامعة الجلالة.
أ.د/ سلوى سليمان أستاذ العلاقات العامة والإعلان - جامعة عين شمس.
أ/ نبيل عشوش المستشار الأول لوزير الطيران المدني سابقاً - خبير دولي الإتيكيت والبروتوكول الدولي.
د./ نعم محيي مدرس بقسم العلاقات العامة - المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث.