

العنوان:	إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية : تحولات نظرية ونماذج عملية
المصدر:	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط
الناشر:	الجمعية المصرية للعلاقات العامة
المؤلف الرئيسي:	ابن لعربي، يحيى
المجلد/العدد:	ع20
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2018
الشهر:	سبتمبر
الصفحات:	49 - 74
رقم MD:	921413
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة العلاقات العامة، إدارة الأزمات، تكنولوجيا المعلومات، شبكات التواصل الاجتماعية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/921413">http://search.mandumah.com/Record/921413</a>

# إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:

## تحولات نظرية ونماذج عملية

إعداد

أ.م.د/ يحيى بن لعربي (\*)

---

(\*) أستاذ محاضر أ العلاقات العامة والاتصال في قسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة وهران ١.



## إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج عملية

أ.م.د/ يحيى بن لعربي  
benlarbi11@yahoo.fr  
جامعة وهران ١

### المخلص:

تركز هذه الدراسة على فهم آليات الاتصال الجديدة في استباق وإدارة الأزمات في زمن الإنترنت، انطلاقاً من البحث في خصائص الشبكات الاجتماعية كظاهرة حديثة في إنتاج علاقات جديدة (العلاقة مع الزمن، العلاقة مع الآخر، العلاقة مع السلطة) تسببت في ظهور اتجاهات جديدة انعكست على ملكية المعرفة التكنولوجية والسيطرة على الموارد وموازنين القوة.

بالمقابل غيرت الشبكات الاجتماعية من عمق طبيعة الأزمات التي تصنف ضمن خانة الأزمات المحتملة، حيث صار الحديث عن المخاطرة الدائمة، التي أثرت بدورها على منظومة العلاقات بين المؤسسات وجماهيرها، وجعلت الكلمة المقدسة من نصيب مستخدمي الإنترنت.

لقد ساهمت الشبكات الاجتماعية في ظهور بيئة اتصال اجتماعية جديدة تتسم بالاتصال غير المتناسق (asymmetric communication) واضحة حدًا لاحتكار الساسة، القادة والخبراء ووسائل الإعلام لتسيير الأزمات في ظل تراجع وظيفة المسؤول والمصدر الرسمي وتنامي دور هذه المنصات الاجتماعية في صناعة الإعلام والإشهار والدعاية أثناء الأزمات، مما أدى بإدارات الاتصال عبر مختلف الهيئات والمؤسسات إلى إعادة التفكير في استراتيجيات التعامل مع الخصائص الجديدة للأزمات عبر الإنترنت وقبل ذلك محاولة فهم الثوابت والمتغيرات في سيرورة الاتصال حول الأزمات في عصر الواب ٢.٠.

وأمام الرهانات والتحديات التي تطرحها استخدامات الشبكات الاجتماعية، كيف يمكن للقائم بالاتصال في المؤسسات أن يتجنب الأزمات (wet-ji)، يحد من خطورتها (wet)، يحولها إلى فرصة (ji)؟  
الكلمات المفتاحية: الأزمة، الشبكات الاجتماعية، الواب ٢.٠، اتصال الأزمات، المؤسسات، السمعة.

**تمهيد:**

شهدت سنة ٢٠٠٣م نقطة تحول كبرى مع ظهور "الويب ٢.٠"، الذي فتح لمستخدمي الإنترنت فرصة إنتاج المحتوى وتبادل وجهات النظر والآراء من خلال التعليقات والتدوينات، حيث يوفر المجتمع الشبكي بيئة خصبة من الفورية والآنية التي تتفاعل فيها التنظيمات وتتموقع فيها من جهة وتجد لها جمهورها من جهة أخرى.

مارست التنظيمات سابقاً اتصالاً أحاديًا يتوجه مباشرة إلى الأفراد المستهدفين والمعروفين من قبلها، حيث تنتج الآراء والمواقف من قبل مجموعة من الخبراء، يلتقطها الصحفيون، قبل أن تصل إلى الجمهور وفي حالة وقوع أزمة، كان من الضروري أن تصل المشكلة الصحفيين في مؤسسات الإذاعة والتلفزيون والصحف الورقية لعرض مقال أو تقرير في الأيام أو الأسابيع التالية، ليتعرض لها القراء والمشاهدون ثم يتحدثون إلى من حولهم إذا كانت المشكلة المذكورة تملك القيمة الخبرية.

لم يعد المستخدمون الرقميون في زمن المكاشفة يترددون في مشاركة سخطهم أو رضاهم عن ما يحدث في محيطهم الاجتماعي والاقتصادي، حيث يتم اليوم دراسة العلامات التجارية للمؤسسات والتدقيق في خدماتها وسلوكياتها من قبل عدد كبير من المستهلكين والمنظمات غير الحكومية المعنية، وأي خطأ مهما كان بسيطاً يمكن أن يتحول إلى أزمة حقيقية لصورة المؤسسة، فبين سحب المنتج، انتقاد الإشهارات والمنافسة، أصبح من الضروري أن تكون المؤسسة حاضرة ومعبرة على الشبكات الاجتماعية، فلا تكفي الإشهارات أو التقارير التلفزيونية، لأن دريئة المؤسسة توسعت من المستهلكين والجمعيات الاستهلاكية أو جماعات الضغط إلى المجتمع الشبكي الذي يتحدث وينتقد على الشبكات الاجتماعية، بينما يمكن أن تزداد الأوضاع سوءاً من الداخل جراء تأثير تضخيم هذه الضوضاء المعلوماتية.

وأمام هذه التحديات والرهانات الجديدة للأزمات التي صارت تقلق الهيئات والمؤسسات، تأتي هذه الورقة العلمية لتبحث تطور إدارة الاتصال واستجابتها للأخطار التي تهدد سمعة المؤسسات ومستقبلها من خلال مراجعة التراث النظري لاتصال الأزمة وبالعودة لاستنباط الدروس من تجارب إيجابية أو سلبية لمؤسسات عالمية واجهت أزمات على الواب الاجتماعي أو التشاركي من خلال الخطة البحثية التالية:

أولاً - عرض الإجراءات المنهجية للدراسة.

ثانياً- تحديد الجانب المعرفي أو النظري للدراسة:

١. تأثير الشبكات الاجتماعية على العلاقات المجتمعية والمؤسساتية.
٢. ماهية الأزمات ٢.٠.

III. اتصال الأزمات ٢٠٠: بيئة جديدة تفرض تطور الإدارة ( خصائص البيئة الجديدة لاتصال الأزمات - تطور اتصال الأزمات في زمن الإنترنت " الثوابت والمتغيرات" - سيرورة اتصال الأزمة في زمن الواب ٢٠٠).

ثالثاً - نماذج تطبيقية لممارسات اتصال الأزمات ٢٠٠: أزمتي مؤسستي "نيسنله ونوتيللا" على الواب ٢٠٠.

أولاً - الإجراءات المنهجية للدراسة:

### مشكلة الدراسة:

أحدثت شبكة الإنترنت انقلاباً في عملية اتصالات الأزمة، بقدرة تحول وسائطها الجديدة لمصدر محتمل ودائم للأزمة في بيئة يصعب التنبؤ بمخاطرها وأطرافها المؤثرة والمتأثرة، فقد كانت المؤسسات تتواصل سابقاً حول الأزمات، في مجال "غير متوقع يمكن التنبؤ به" على حد تعبير وزير الدفاع الأمريكي السابق دونالد رامسفيلد «l'imprévisible prévisible» (Libaert, 2015, p97) وهذا يعني أن الأزمة كانت تحضر حول أحداث "متوقعة": أزمة اجتماعية، حادث / واقعة ... وعندما تندلع الأزمة في حالات أخرى، تسمح بعض الإشارات في كثير من الأحيان بالتنبؤ باقتراب موعدها ( الاحتجاجات في موقع ما، تنديدات النشطاء ...). بما أن إعطاء أهمية للحراك، تتطلب الحصول على بعض التعبئة (عن طريق المنشورات والمقالات في الصحافة)، أما في زمن الإنترنت والشبكات الاجتماعية، فصارت المؤسسات تتواصل في مجال "غير متوقع لا يمكن التنبؤ به" «l'imprévisible imprévisible»، بسبب زيادة احتمال اندلاع الأزمات بسرعة كبيرة من دون أي علامات تحذير واضحة، فبمجرد أن يملك "السبب" قابلية الانتشار في مجتمع ما، سيلقى التعبئة بشكل فعال من عدد كبير من السكان في بضعة أيام، لتظهر الأزمة وتنمو بشكل ملحوظ (Heiderich, 2004).

لقد انتقل الواب من وسيلة اتصال حول الأزمة إلى مصدر ممكن لإنتاج الأزمة وهو ما عجل بظهور مفهوم الأزمات ٢٠٠، بخصائص جديدة، غيرت عدداً من مبادئ اتصال الأزمات وأبقت على بعضها، كما حتمت على إدارة الأزمات تطوير أساليبها وخططها السابقة وهو ما ستبحثه هذه الورقة العلمية من خلال السؤال الجوهرى التالي: ما هو تأثير تطبيقات الواب ٢٠٠ كالشبكات الاجتماعية على تطور إدارة

### اتصال الأزمات؟

### تساؤلات الدراسة:

١. ما هي خصائص الأزمات على الواب ٢٠٠؟
٢. ما هي التغيرات التي أحدثها الواب ٢٠٠ على اتصال الأزمات؟
٣. ما هو دور الاتصال في إدارة الأزمات على الواب ٢٠٠؟
٤. ما هي الدروس العملية المستفادة من إدارة أزمتي مؤسستي "نيسنله ونوتيللا" على الواب ٢٠٠؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على الفرص والمخاطر التي ينتجها الواب التفاعلي في إتصال الأزمات.
- تحديد الأدوار الجديدة للمكلف بالاتصال في إدارة الأزمات على الواب التفاعلي.
- الاستفادة من التجارب العملية في إدارة اتصال الأزمات على الواب التفاعلي لبعض المؤسسات العالمية.

## مفاهيم الدراسة:

(١) **الأزمة:** ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات "باتريك لغاديك" (Lagadec , 1986,p06) بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها".

الأزمة وفق الباحث الفرنسي " تيري لبيارت" (Libaert,2015,p09) هي المرحلة القصوى لسلسلة الإختلالات التي تهدد سمعة واستقرار المؤسسة.

ويعرفها "كريستوف ديفور" (Dufourt,2003,p229) على أنها: "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب و التردد من ناحية سيرورة الأحداث و نتائج اتخاذ القرارات ."

(٢) **الواب ٢.٠:** يعرفه الباحثان مادن وفوكس (Madden and Fox,2006) بأنه " فلسفة أو أسلوب جديد لتقديم خدمات الجيل الثاني من الإنترنت، تعتمد على دعم الاتصال بين مستخدمي الإنترنت، وتعظيم دور المستخدم في إثراء المحتوى الرقمي على الإنترنت، والتعاون بين مختلف مستخدمي الإنترنت في بناء مجتمعات إلكترونية، وتتعمق تلك الفلسفة في عدد من التطبيقات التي تحقق سمات وخصائص الويب ٢.٠ أبرزها المدونات Blogs، التأليف الحر Wiki، وصف المحتوى Content Tagging، الشبكات الاجتماعية Online Social Networks، الملخص الوافي للموقع RSS.

(٣) **اتصال الأزمات:** ويعرف بأنه: " مجموع تحاليل، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الإستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية" (Orgrizek,Guillery,1997, pp 04,05)

ويقصد باتصال الأزمة أيضاً: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسة ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها تأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل المتبادلة- والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة للحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات معينة.

**منهج الدراسة:**

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالكشف على تأثير تطبيقات الواب ٢.٠ كالشبكات الاجتماعية على تطور إدارة اتصال الأزمات و بناءا على التساؤلات التي تسعى الدراسة للتحقق منها، يمكننا القول بأنها تندرج ضمن البحوث الوصفية، التي تهتم في الأساس "بشرح وتوضيح الأحداث والمواقف المختلفة، المعبرة عن ظاهرة أو مجموعة ظواهر مهمة، ومحاولة تحليل الواقع الذي تدور عليه تلك الأحداث والوقائع ومحاولة تحليل وتفسير الأسباب الظاهرية لتلك الأحداث، بقصد الوصول إلى استنتاجات منطقية مفيدة، تسهم في حل المشكلات أو إزالة المعوقات والغموض الذي يكتنف بعض الظواهر، من أجل تطوير الواقع واستحداث أفكار ومعلومات ونماذج سلوك جديدة (مصطفى حميد الطائي وخير ميلاد أبو بكر. ٢٠٠٧م، ص ٩٥).

وبناءً على ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعد أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم الظواهر واستخلاص سماتها - رغم الاختلاف في تصنيفه منهجاً أو أسلوباً للبحث عند من يحتاج بأن كل المناهج تصف وتطل- ويأتي المنهج الوصفي على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارها بالمشكلة وتلقي الضوء عليها، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها (محمد محمد قاسم، ١٩٩٩م، ص ٥٩)، وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها ومعلوماتها على المدخل الوثائقي أو المسح المكتبي للكتب المتخصصة والمجلات العلمية المحكمة الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والمجلات والكتب المنشورة عبر الإنترنت وفي المواقع الإلكترونية المتخصصة.

**ثانياً: الجانب النظري للدراسة:****١. تأثير الشبكات الاجتماعية على العلاقات المجتمعية والمؤسسية:**

أدى ظهور الشبكات الاجتماعية الرقمية إلى عدة تحولات في العلاقات المجتمعية و اتجاهات جديدة في علاقة الجمهور بالسلطة والمؤسسة وفق الباحثين (Tartar and Hugon, 2011) أهمها:

- ١- العلاقة مع الزمن (الفورية أو الوقتية): تم الانتقال من الحديث عن المدى البعيد (التخطيط والإستراتيجية) القائم على استشرافات مستقبلية إلى الفورية القائمة على التفاعل وما تنتجه من "قرص".
- ٢- العلاقة مع السلطة (تلاشي السلطة الهرمية): لقد انتقلنا من النظام الأبوي "patriarcat" حيث تبنى الثقة على أساس العقود إلى النظام الأخوي "fratriarcat" الذي تبنى فيه الثقة على أساس نظام المجتمعات.



ويقوم المبدأ الأساسي للشبكات الاجتماعية، على أن التنظيم يأتي من القاعدة، حيث يمكن لأي شخص الآن أن يتحدث ويتصرف بالطريقة التي يرغب ومع من يشاء (تلاشي القيادة الخطية)، كما يمكنه من الناحية النظرية أن يكون له تأثير، حيث ترى المؤسسات أن علاماتها التجارية يميل بناؤها أكثر لمصلحة المستهلكين، بما أنها لم تعد لها السيطرة الكاملة على المعلومات.

٣- **انعكاس المعرفة:** المعرفة التكنولوجية هي الآن في يد الأصغر سنًا، مما ينطوي على مخاطر بالنسبة لواضعي السياسات الذين ليس لديهم فهم للظاهرة، حيث تتقن الأجيال الشابة اليوم العالم المترابط من حولنا بشكل أفضل من كبار السن وهذا يمكن أن يسبب مشاكل في الهياكل التي يملئها التسلسل التراتبي وفق الخبرة، فالأطفال سيكونون منعزلين ويمكن بسهولة أن يصبحوا متطرفين دون أن يتمكن الآباء من رؤية أي شيء.

٤- **التحكم في الموارد:** يمكن للشبكات الاجتماعية حشد الناس بسهولة أكبر مما كان عليه في الماضي، مع تكاليف منخفضة جدًا بالمقارنة مع بعض الشركات أو المنظمات التي تستخدم أساليب أكثر تقليدية، كما يمكن أن يقدم الخبراء المساعدة بشكل عفوي عند التشارك في قضية ما عبر الشبكات الاجتماعية، مما يهدد بمخاطر انعكاسية لسلطة القوة وبالتالي يمكن أن تتسع الفجوة بين مستخدمي الإنترنت الذين اعتادوا على تبادل ومناقشة واستهلاك المعلومات والمنظمات المؤسسية أو الخاصة غير الباحثة عن التفاعل.

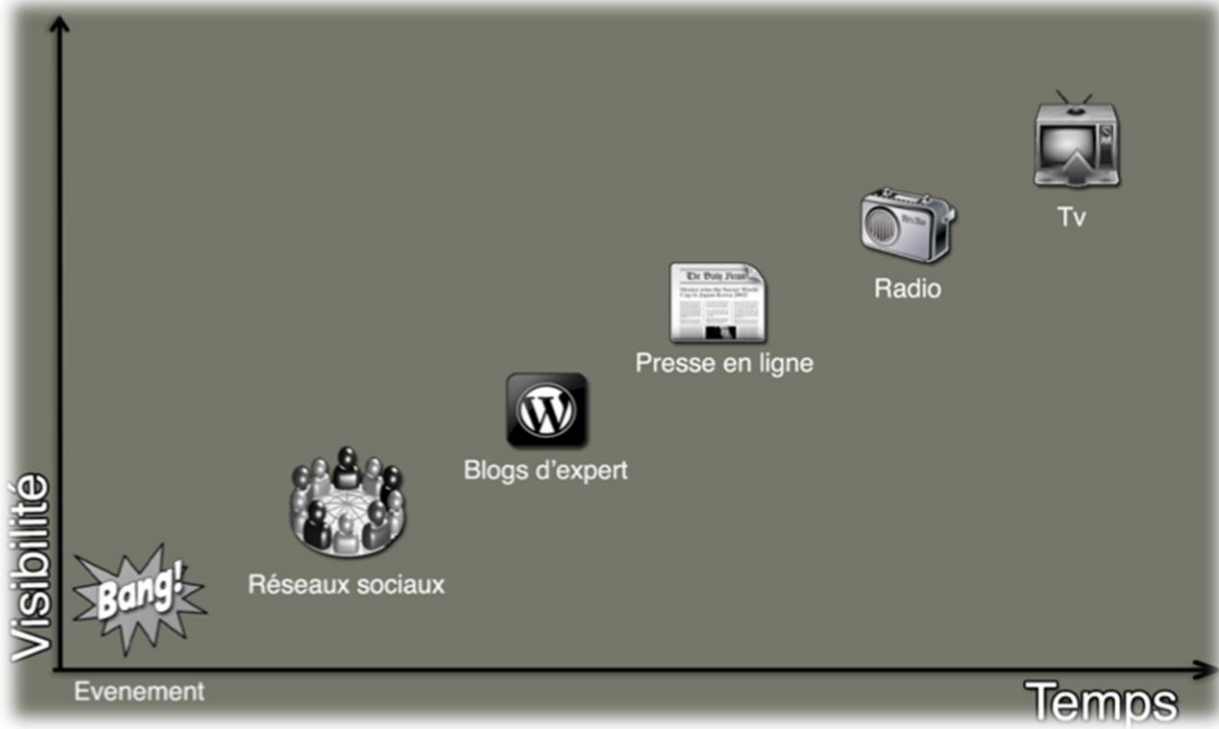
ويمكن لهذه الفجوة بين "مستخدم الإنترنت الاجتماعي" والمنظمة أن تسبب سوء الفهم وتكون مصدرًا للخطر.

ومن ثم فإن الكيانات التي تستخدم وسائل الاتصال التقليدية تواجه اليوم أفرادًا ومجتمعات يستفيدون من الاتصالات "غير المتناسقة"، التي لا تحترم الرموز التقليدية أثناء استخدامهم أقصى قدرات شبكة الإنترنت لتحقيق أقصى قدر من رجع صدى المعلومات التي ينشرونها.

## II. ماهية الأزمة ٢.٠:

### ١- مفهوم الأزمة على الويب ٢.٠:

وفق مخطط نشر الأزمة الصادر عن منصة اليقظة « Visibrain » (VANDERBIEST,2015, p08) فإن الأزمة يمكن اعتبارها كل حدث سلبي تم نقله على الشبكات الاجتماعية، رصده مدونون مختصون ثم التقطته الصحافة على الخط. وأخيرًا قد يتم نقله في الإذاعة والتلفزيون.



ويتوافق مخطط سلسلة النشر أكثر مع حالة وجود أزمة تتبثق مباشرة من الشبكات الاجتماعية، مقابل وجود قنوات أخرى للنشر الخاصة بالأزمات الناشئة من وسائل الإعلام التقليدية مثل التلفزيون أو الصحافة.

## ٢- خصائص الأزمة على الويب ٢.٠:

أحصت ورشة تفسير الأزمات المنظمة في جامعة باريس "٢" (Université Panthéon-Assas Paris II and EOGN,2015) سبع سمات تتميز بها الأزمات على الشبكات الاجتماعية وهي:

أ- **فورية قنوات الاتصال** لكي تؤثر قدر الإمكان على المشهد الإعلامي والمجتمعي، حيث يلاحظ استخدام العديد من وسائل الإعلام بشكل متكامل.

تبقى التقنيات "القديمة" التي تتضمن توزيع البيانات الصحفية، وإنشاء موقع على شبكة الإنترنت أو إرسال الرسائل الإلكترونية سارية المفعول، ويضاف إليها وسائل إعلام مجتمعية أكثر فيروسية.

الشبكات الرئيسية الثلاث في حالة أزمة هي:

❖ **تويتر** هو ميديا فيروسية بامتياز من خلال ميزة الاشتراكات وإعادة المشاركات، وتسمح أساليب التقاسم هذه من التدفق السريع للمعلومات خاصة وأنها مفتوحة تمامًا لأي شخص لديه حساب على هذه المنصة، كما أنها أداة حقيقية لتعزيز وسرعة الانتشار.

❖ **الفيسبوك** من الشبكات الاجتماعية الرائدة في العالم مع أكثر من مليار مسجل، يمكن خلق مجتمعات حول المواضيع المشتركة ونشرها بسرعة جدًا.

❖ يوتيوب يسمح باستضافة محتوى الفيديو الذي يمكن بعد ذلك أن ينتشر عن طريق اثنين من وسائل الإعلام السابقة.

### ب- درامتيكية الوضع الحالي:

الإفراط في درامتيكية الوضع هو سمة من سمات الأزمات على الشبكات الاجتماعية، فالمعلومات المثيرة تكون دائماً أكثر ملاءمة من القصة العادية.

### ت- مخاطر الإفراط في الأزمة من خلال سوء إدارة الأدوات:

إدارة الأزمات يمكن أن تزداد سوءاً أحياناً بسبب الإدارة السيئة للوسائل أو الإستراتيجية، عند الكشف عن إشارات ضعيفة لنشأة هذه الأزمة.

وينطبق هذا بشكل خاص على الشبكات الاجتماعية، فقد يؤدي سوء تكييف الاستجابة الأولى إلى آثار أكثر تدميراً من الأزمة نفسها.

ث- **التعبئة السريعة:** تمثل سرعة التعبئة على الشبكات الاجتماعية سمة من سمات الأزمات الجديدة، حيث يمكن مشاهدة شريط فيديو نشر على اليوتيوب، آلاف المرات في بضع ساعات، ويتم تبادله بعد ذلك على منصات أخرى، لتحل الفورية محل اليوم كوحدة لقياس الزمن.

### ج- شراسة الكلمات التي تتقاذف على شبكة الإنترنت:

يتسبب عدم تمييز بعض الأفراد بين المجال العام ( الفضاء العمومي) والمجال الخاص في بعض الأحيان في تعليقات عنيفة جداً على الشبكات أو صحافة الإنترنت.

### ح- نقص مهارة أو سوء إدراك "مديري المجتمعات الرقمية":

تبرز إدارة الأزمات على الشبكات الاجتماعية الدور المحوري لمديري المجتمعات الرقمية للمؤسسات، حيث في كثير من الأحيان يتم توظيفهم على أساس مهاراتهم الفنية، دون الأخذ في الاعتبار المعرفة الشاملة للأحداث، و إستراتيجية الاتصال أو ببساطة المنظمة التي يمثلونها.

### خ- انفتاح شهية وسائل الإعلام التقليدية على مخرجات الإنترنت:

يمكن ملاحظة أكثر من وقت مضى أن هناك جاذبية مستمرة من وسائل الإعلام التقليدية للشبكات الاجتماعية، فأى قناة ترغب الآن في لعب دور في المشهد الإعلامي، يجب أن تقوم برصد حركية الشبكات الاجتماعية، ولا تتردد في تبادل المعلومات التي تستقيها على هذه الشبكات.

تظهر الأزمات ٢٠٠ قدرة التفاعل على الشبكات الاجتماعية بين الأفراد الذين لا يتعارفون، وتفصل بينهم آلاف الكيلومترات، ولكن بوجود هدف مشترك، يمكن أن يتجمع هؤلاء افتراضياً في وقت قصير جداً لإثارة

القضية وتحقيق نتائج ملموسة، كما يمكن للأحداث المحلية أن تجد لها الرؤية العالمية في غضون ساعات، وذلك بفضل التعبئة العفوية وغير المهيكلة، دون رقابة حقيقية.

### III. اتصال الأزمات ٢٠٠: بيئة جديدة تفرض تطور الإدارة:

#### ١- خصائص البيئة الجديدة لاتصال الأزمات:

يدعم الواب التشاركي نوعاً جديداً من الاتصال وفقاً للباحث الفرنسي "إيمانويل بلوش" "يسميه "الاتصال غير المتناسق" **Asymmetric communication**"، حيث يتيح هذا النموذج الجديد للمنظمات ومجموعات مستخدمي الإنترنت، استخدام وسائل متعددة تهدد بشكل دائم صورة وسمعة المؤسسة". ويعود أصل مفهوم "الاتصال غير المتناسق" إلى مفهوم "الصراع غير المتوازن أو غير المتناسق" **asymmetric conflict** المستخدم في العمليات العسكرية التي ميزت السنوات القليلة الماضية خصوصاً في حرب أفغانستان، حيث تهدف استراتيجيات الاتصال غير المتناسقة إلى مراقبة سلوك تنظيم معين (شركة، مؤسسة حكومية أو جمعية...) حول موضوعات محددة، إلا أنها تختلف عن المقاربة "التقليدية" في أن المستهدفين ليسوا الزبائن أو السلطات العمومية، ولكن الرأي العام. (Bloch,2012,A,p29)

لقد ساهم ظهور شبكة الإنترنت في تطور وتبسيط استراتيجيات الاتصال غير المتناسقة بشكل كبير، حيث سمح تطور خدمات الإنترنت بمخاطبة الرأي العام بشكل مباشر دون الحاجة للمرور على وسائل الإعلام على الرغم من أنها قد تكون مفيدة للغاية، إن لم تكن حاسمة في الدفاع عن القضية. ويتم تنظيم الاتصالات غير المتناسقة حول مبادئ بسيطة وفعالة هي:

- ❖ **صعوبة تحديد المصدر:** يتيح الفيسبوك، تويتر، يوتيوب وآخرون توحيد الآلاف من الأشخاص حول قضية ما دون أن يكونوا منتظمين في إطار هيكل أو بنية معينة.
- ❖ **الاستفزاز الدائم:** يتعلق الأمر بحركات استفزازية للشركة أو المؤسسة لجعلها ترد بقوة، ومن ثم يصبح هذا الرد غير المناسب المثير الحقيقي لإندلاع الأزمة.
- ❖ **سرعة الفعل:** تواجه المؤسسات حركات تستجيب وتتكيف بسرعة، في حين تجد نفسها مقيدة في أفعالها بسبب بنيتها التنظيمية و العمليات التي تهيكها.
- ❖ **الدور الحاسم الذي تلعبه المستويات التراتبية المنخفضة:** كما يمكن أن يؤدي سلوك غير لائق من جندي أو مجموعة من الجنود في تشويه صورة الجيش في الحرب مثلاً، يمكن لإدارة المجتمع الرقمي قليلة المهارة أن تكون أيضاً مصدرًا لأزمة كبيرة. (Bloch,2012 A,p31)

#### ٢- تطور اتصال الأزمات في زمن الإنترنت " الثوابت و المتغيرات " :

##### ٢-١- ثوابت اتصال الأزمة:

على الرغم من تجدد معطيات البيئة الحالية للاتصال، لا يزال اتصال الأزمة يحافظ على أسسه وهي:

التوقع والاحترام والأخلاقيات، حيث لا زالت هذه المواقف موضوع الساعة وبتزايد النقاش حولها في العالم "الافتراضي".

أ- **التوقع:** وهذا يعني الأخذ في الاعتبار بشكل منهجي منتظم شبكة الإنترنت في الأزمة، بالتخطيط المسبق للاتصال حول المخاطر الرئيسية المرتبطة بنشاطات المنشأة (حريق في المصنع، والتسمم الغذائي لمنتجات صناعية، ....

ب- **الاحترام والتعاطف:** إظهار التواضع وتبني السلوك المسؤول والمحترم، مطلوب أكثر في حالة أزمة على شبكة الإنترنت من على وسائل الاتصال الأخرى، فالجمهور يتوقع أن يترجم التواصل اهتمام الشركة بضحايا الأزمة، حيث لن تجد الحجج "العقلانية" جمهورها عندما تم تدار هذه المرحلة العاطفية.

ج- **الوضوح والأخلاقيات:** يمكن أن يكون موقع العلامة التجارية وسيلة اتصال فعالة للغاية إذا ما استخدم منذ البداية بحكمة، على العكس من ذلك إذا لم تدرج المؤسسة معلومات صحيحة في الوقت الحقيقي القريب، سوف يتم التخلي عنها بسرعة لصالح غيرها من مصادر المعلومات التي تعتبر موثوقة، فالخطأ مهما كان بسيطاً يمكن أن يعطي الانطباع بأن المؤسسة تسعى للتلاعب بجمهورها أو الكذب عليه، وهو ما قد يتسبب في تدمير صورة ومصداقية المؤسسة (BLOCH,2013).

## ٢-٢- التغييرات في اتصال الأزمات:

ترى العديد من الدراسات أن وسائل الإعلام الاجتماعية أحدثت انقلاباً في اتصالات الأزمة، حيث يتطلب التعامل مع خصائص الواب التشاركي كالسرعة والفورية ونظام "المجتمعات" ... معالجة خاصة لهذه الجوانب:

أ- **الرقم: أصدقاء أصدقائي ... أصبحوا كثيرين جدا** (Bloch,2012(B), p20)

تجمع الشبكات مثل الفيسبوك أو تويتر الآلاف أو حتى الملايين من الناس حول قضية معينة.

ب- **السرعة:** تمثل الإنترنت عالم الفورية، فبعدد قليل من النقرات ستحصل على المعلومات العالمية من مواقع متعددة دون احتساب ظواهر "كرة الثلج" المتولدة بسرعة فائقة من مواقع المجتمع مثل الفيسبوك وتويتر ...

ج- **الشمولية والعالمية:** لا توجد حدود على شبكة الإنترنت، سواءً بين الدول أو بين المجتمعات وهذا يعني أن مشكلة ما في الهندوراس قد يتم تناولها والتعليق عليها من مواقع أجنبية أخرى غير محلية وبالمثل يمكن أن تؤدي التعبئة على الفيسبوك بسرعة لإعادة تقاسمها على مواقع أخرى والانتهاه بها في وسائل الإعلام التقليدية أو الإلكترونية.

د- **التأثير الفوري:** يحول هذا التأثير الجماهيري حادثاً بسيطاً إلى أزمة، فالعامل الرئيسي الآخر هو تكاثر الأزمات دون أزمة، أو بالأحرى أزمات الصورة. ففي هذه الحالات المتكررة، لا تقع الأزمة بسبب حادث (حريق، مشاكل الإنتاج، والإضرابات، التلوث ...) ولكن بسبب التحقيقات (التشكيك) في سلوك المؤسسات ومدى التزامها بتعهداتها ومسؤوليتها الاجتماعية (Bloch,2012(A), p30).

### ٣- سيرورة اتصال الأزمة في زمن الواب ٢٠٠:

#### أ- قبل الأزمة: فهم بيئة المؤسسة و التوقع هو الملك

من المهم بداية أن تتواصل العلامة التجارية في جميع الأوقات حتى العادية منها، حتى تتعرف وتكون مجتمعاً شبيكياً وفيّاً يقدراها.

وللقيام بذلك، يجب أن تتكيف المحتويات المتقاسمة التي يتم إعدادها مع طبيعة المستهدفين وشبكات التوزيع الاجتماعية، حيث سيتم الحكم على المحتويات المفيدة والمناسبة، بمدى انتظامها، الاطلاع عليها وخلقها الالتزام والارتباط داخل المجتمع المستهدف.

في الواقع، يجب على العلامة التجارية أن تتسج روابط مع المستهلكين، المهنيين، المؤثرين أو المؤسسات الحليفة، لأنها ستكون أفضل دعم خلال الأزمة، كما ينبغي لمصلحة الاتصالات ضمان الاتساق والانسجام بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة: العاملون والمساهمون والموردون والموزعون والمصرفيون والعملاء والسياسيون ونشطاء البيئة وجماعات الضغط وجمعيات المستهلكين، حيث تضع في اعتبارها أن مختلف الجهات المعنية يمكن أن تؤثر على المؤسسة وهذا ما يطرح إشكالية تصور هذه الأطراف المختلفة لصورتها؟ هل تتوافق مع جميع أصحاب المصلحة، أم على العكس من ذلك، يملك كل طرف صورة خاصة عن المؤسسة، ويجب أن يعامل بإستراتيجية اتصال أزمة مختلفة؟

وعندما تهتم المؤسسة بخدمة الإصغاء، سيكون بإمكانها الكشف عن إشارات التحذير والتهديد، وتوقع أزمة محتملة في المستقبل، فلقد أنشأت مؤسسة نيسلي أو نستله (Nestlé) فريق التسريع الرقمي ( Digital Acceleration Team) لرصد والاستجابة لمخاطر السمعة الإلكترونية للمجموعة في أعقاب فضائح سوء تسير أزمة زيت النخيل في منتج شوكولاتة "كيت كات" سنة ٢٠١٠م.

وقد استفاد أعضاء فريق التسريع الرقمي لمؤسسة نستله من دورة استمرت لتسعة أشهر، تم فيها تدريب ثلاثة فرق للرد والاستجابة رقمياً في حال وقوع أزمة.

إن اليقظة أو الرصد المتواصل للتغيرات في الرأي العام ووسائل الإعلام والمجتمع، ستسمح للمؤسسة ببرمجة خطوات استباقية وردود فعل إيجابية لجميع التهديدات المحددة ولقد ميز المهنيون ( Pujade,2014) ثلاثة مجالات لسمعة المؤسسة في النظام الرقمي (E-réputation dans l'écosystème digital):

١- "منطقة التحكم": أي ما تبقى في يد المؤسسة على غرار موقعها على شبكة الإنترنت وما يرتبط بها من كبار المسؤولين الاقتصاديين الطبيعيين.

٢- "مربع الحوار": يتكون من شبكات التفاعل حيث العلامة التجارية لديها صفحات خاصة تحمل اسمها مثل الفيسبوك، تويتر أو يوتيوب.

٣- "منطقة الإصغاء": وظيفتها فهم وجهات النظر من خلال المدونات، المقالات الصحفية والتعليقات والتغريدات، ومنتديات الرأي و تقييمات المستخدمين.

ويتيح الإصغاء الجيد أيضاً القدرة على رسم خارطة تصنيف للأطراف الفاعلة المؤثرة أو "الخطيرة"، وتحديد المخاطر المهددة للعلامة التجارية، والتحديات التي ستواجهها في المستقبل.

ووفق هذا المنهج الاستباقي، ستكون إدارة المجتمع الشبكي قادرة على إعداد إستراتيجية اتصالات الأزمة: الرسوم البيانية والأرقام والصور، وكذلك بيانات صحفية نوعية (من حيث الجوهر والشكل)، وتكوين الإطارات والمتخصصين على أزمة محتملة من خلال التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام " média training" بهدف إعدادهم للتحدث إلى الكاميرا أو الصحفيين.

ويجب أن تكون العلامة التجارية أيضاً قادرة على تكوين خلية أزمة لتفعيلها عند الحاجة: من هم الأفراد المعنيون، ما هي تخصصاتهم، هل هم مدربون؟ بأجندة عمل دائمة أو تحت الطلب؟ من هم صانعو القرار وكيف يتم الاتصال (تدفق صاعد أم هابط؟). وسيتم إعداد الإجابات على هذه الإشكاليات مسبقاً حتى تكون إدارة الأزمات محضرة جيداً وأكثر فعالية.

ب. خلال الأزمة، تركيز الجهود بشكل فعال:

ينبغي لأول وهلة على المؤسسة أن تقيم الأزمة لاتخاذ التدابير المناسبة، حيث يقوم احتمال التعرض الإعلامي للمؤسسة وفق الباحث لوران فيبار (CHAZAUD,2013,pp31-34) على أربعة معايير رئيسية:

- ١- التعرض للحدث: هل هو أول أزمة أم أنها حملة إعلامية، وهل التنظيم الذي يهاجم معروف؟
- ٢- تأثير هذا الحدث: ما هي التحديات، خطورته (هل هناك جرحى أو قتلى؟)، وهل هناك تأثير سياسي، من هم الأطراف الفاعلة وكم عددهم؟
- ٣- المعيار العاطفي: هل هذا يؤثر على الصحة العامة، مبدأ الحيطة، البيئة، الدين أو يمس ضحايا أبرياء؟

وأخيراً، سوف يتأثر احتمال التعرض الإعلامي بالأحداث الآتية والمستقبلية، ففي حالة وقوع أحداث مهمة، سيتم تجاهل الحدث الأقل أهمية ليمر في صمت.

وحيال ذلك تجد المؤسسة نفسها أمام حالتين لإدارة الأزمة، فإما أن الشركة قد اكتشفت ظهور رسائل حساسة، وكانت قادرة على توقع الأزمة، كما أنها حضرت دعائم الاتصال على غرار البيان الصحفي، المؤتمر الصحفي كتقنيات مهمة تحتاج تفعيلاً وتكفيماً أكثر مع مخرجات الاتصال الرقمي، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية التحكم في الاتصال الداخلي، لأن تصريحات الموظفين يجب أن تظل تحت المراقبة لتجنب خلق أزمة ثانية وتتوجه المؤسسات اليوم نحو إعداد "ميثاق الميديا الاجتماعية". Charte des médias sociaux يلتزم به الموظفون "على غرار ما قامت به مؤسستا DELL و IBM .

أما الحالة الثانية فتشير إلى الإدارة "المتواصلة" حسب طبيعة الأحداث الجارية، حيث يتم بداية تكوين خلية أزمة من صناع القرار والخبراء في مجال اتصالات الأزمة والمكلفين بالاتصال وهذه الخلية لها دور في تحديد وتنفيذ إستراتيجية الاتصال المكروسة، وهنا ينبغي بناء خطاب متماسك (سواء في الحديث

الشفوي أو ذلك الموجه لوسائل الإعلام الاجتماعية)، وإظهار بشكل مثالي حسن النوايا و حس المسؤولية في وضع القيادة في قلب الاتصالات، من أجل طمأنة المستهلكين، كما نضع في اعتبارنا أن جوهر اتصالات الأزمة ليس دائماً ما حدث، ولكن في كثير من الأحيان ما يعتقد الجمهور أنه حدث، إنها مسألة إدراك الأزمة وفقاً للأطراف المعنية، لنتائجها وحساسية كل منهما. وللمؤسسة تحديد أو اختيار ما إذا كانت في أزمة أم لا؟.

لإدارة أفضل للأزمة من خلال الشبكات الاجتماعية، يجب على إدارة المجتمع الرقمي وإدارة الإعلام الاجتماعي أن تطبق بعض النصائح قبل الأزمة، وتحويلها إلى ممارسات خلال الأزمة:

- ❖ من المهم إعطاء الأولوية للجمهور وتحديد المستهدفين وقنوات النشر المناسبة لكل منهم ويتم التفكير في هذا في المرحلة الاستباقية للأزمة وليس عند حدوثها مع بعض الاستثناءات، لأن المؤسسة ستكون مطالبة أكثر للاستماع إلى الرأي العام، وبالتالي الحفاظ على مصداقية العلامة التجارية.
- ❖ ستلتقط المعلومات المنشورة من قبل مستخدمي الإنترنت، والمستهلكين، ووسائل الإعلام، وبالتالي ينبغي فحص كل المعلومات بعناية لعدم نقل العناصر الخاطئة وغير المتسقة أو المربكة.
- ❖ يمكن لوسائل الإعلام التقليدية تضخيم ظاهرة الأزمة، ويمكن في بعض الأحيان أن تحرف المعلومات أو تشوهه.
- ❖ يمكن للأطراف الفاعلة المميزة أن تشارك في الحوار، مثل قضاة التحقيق وضباط الشرطة..إلخ، ولذلك يجب البحث عن فهم كل طرف مؤثر أو متأثر من الأزمة، الاستماع إليه، والتعامل معه، على ممارسة المؤسسة لحوارها الخاص الذي سيغرقها في الخطابات الزائفة.
- ❖ يجب على فريق الاتصالات الرقمية أو خلية الأزمة أيضاً اختيار الناطق الرسمي باسمها، ودائماً من زاوية مصداقية هذه الرسالة. مع مفاوضات واحد، مما يجعل مستخدمي الإنترنت أكثر توجيهاً.
- ❖ ينبغي أن يكون فريق مصلحة الاتصالات أكثر تفاعلاً واستجابة بشكل متناسب للحد من التغطية الإعلامية في إدارة الأزمات، حيث تكون الساعات الأولى للأزمة حاسمة.
- ❖ ينظر المستهلكون ومستخدمو الإنترنت للصدمة كخطرة من جانب المؤسسة.
- ❖ بمجرد أن يتم تأسيس مصلحة الاتصال، من الضروري نشر المعلومات والرسائل بانتظام، لعدم كسر عملية التدفق.
- ❖ وهناك عنصر آخر لا يمكن تجاهله هو إدارة التعليقات السلبية! لا تقم بإزالتها تحت طائلة تفاقم الحالة والتستر عليها، لأن مؤلفي هذه التعليقات يشعرون بالخيانة، الخداع، والانتقام سيكون على الشبكات الأخرى، على نحو أقوى وبدلاً من ذلك، يجب على فريق الاتصال إدارة الرد على الشخص المعني بطريقة مهذبة ومحترمة، والاعتذار، فهم مشكلته، ودعوته للحضور والتحدث عبر رسالة خاصة، حيث يمكن لإدارة المجتمع الرقمي التوقيع باسمها على نسج علاقات جيدة مع الشخص المعني والمجتمع بشكل عام.



❖ عنصر آخر غالباً ما ينسى ويبقى صالحاً خارج فترة الأزمة كما حدث خلال أحداث خطيرة أو إرهابية، هو وقف المنشورات التي ترعاها المؤسسة، ففي سياق الأزمة، سيكون من المؤسف أن تبتث الإعلانات التي تروج للمنتج أو العلامة التجارية، بينما واحد منهما قد انتقد خلال الأزمة.

أما عن محتوى المشاركة الرقمية، فمن الضروري أن تبدأ من خلال وضع خطاب واضح ومفهوم، وأثناء الأزمة تبادر العلامة التجارية بتقديم معلومات مبكرة وشفافة لمستخدميها الرقميين من خلال التفسيرات والأدلة وتعزيز الخطاب والثقة، كما ينبغي الانتباه إلى الصيغ المبسطة، مثل "الخطر صفر"، "المبدأ الوقائي"، "مسؤولون ولكن ليس مذنبون" التي ينبغي تجنبها والأمر نفسه ينطبق على تقادي أي حكم سابق لأوانه بشأن أسباب وعواقب وخطورة الحدث.

ومن المهم أن تحمل المنشورات على الفيسبوك وتويتر على وجه الخصوص إعلام وشرح الوضع وهذا ما يمكن أن يتم من خلال حسابات على شبكات متخصصة عبر موقع إلكتروني متخصص. تستخدم الشبكات الاجتماعية لنشر المعلومات، ولكن أيضاً للتعبير عن التعاطف والاعتذار إذا لزم الأمر، حيث يمكن للتأثير العاطفي أن يتفوق على الأزمة نفسها، والحقيقة يمكن أن تغرق في جزء من المعلومات المشبعة بالعاطفة وهكذا يجلب الصحفيون الجمهور لقراءة المقال بأكمله بعنوان جذاب، لكنه غير دقيق تماماً، وهذه هي مهمة فريق الاتصالات على الشبكات الاجتماعية الذي يمكنه إقناع المترددين في كثير من الأزمات، على سبيل المثال في قطاع الأغذية.

أيضاً، يجب أن تضع المؤسسات في اعتبارها أن الناس لا ينامون أبداً. فوفقاً للإحصائيات، تأتي الأزمات في عطلة نهاية الأسبوع، ليلاً، صيفاً...، عندما يكون فريق الاتصال خارج العمل لإدارة الأزمة، ومن ثم سينظر للصمت المستقر في ذلك الحين على أنه إهانة للمستهلكين وهو يدعو المؤسسات لأن يكون لها رد الفعل متى رصدت علامات الإنذار المبكر، وقد رسمت توقعات لسيناريوهات مختلفة لتكون استجابتها فعالة بسرعة (Gaudefroy, 2015).

من المهم لإدارة المجتمع الرقمي أن تأخذ في الاعتبار مخطط تسيير الأزمات الرقمية، حيث يقترح الباحث Vanderbiest (2013) إظهار التعاطف في العلاقة مع الجمهور وفهم ردود أفعالهم كخطوة أولى واختيار التوقيت عن طريق طلب الانتظار من الجمهور بالإشارة أن العلامة بصدد اتخاذ القرار كخطوة ثانية، ثم تقديم إجابات واستجابات ملموسة وسريعة لهذه الأزمة كخطوة ثالثة من أجل علاج الجانب العاطفي للجمهور وأخيراً تفسير العلامة التجارية روايتها للأحداث، التدابير المتخذة اتجاه عملائها.

وعلى الرغم من هذه النصائح، قد تظهر بعض التجاوزات التي ينبغي تجنبها بأي ثمن وإلا ستؤدي إلى تفاقم الأزمة، كالصمت، الكذب، عدم الاحترام وعدم التواصل، كما أن إصدار بيانات مطمئنة إذا لم تكن مناسبة يمكن أن تنتج أزمة ثانية! وأخيراً، فإن التشكيك في وسائل الإعلام دون دليل أو الإنكار في غير محله سيكون عاملاً آخر في تفاقم الأزمة.

### ج. بعد الأزمة، ومرحلة الإلتزام:

يجب على العلامة الانتظار حتى تنتهي الأزمة بشكل كامل قبل محاولة استعادة ود الجمهور وتحسين صورتها، لأن التعجيل بذلك قد ينتج أزمة جديدة، أو على الأقل سيؤدي إلى سوء الفهم والخلط بين المستهلكين وبعدها يأتي الدور على تحليل قرارات إدارة الأزمة، ما هي النتائج وكيف يمكن تجنب العواقب من أجل استخلاص العبر.

يمكن أن تكون الدروس إيجابية في حالة الإدارة الجيدة، كما يمكن الاستعانة بخدمات وكالة مختصة في السمعة الإلكترونية والحصول على أفضل تدريب لإدارة المجتمع الرقمي على تسيير الأزمات. تحتاج العلامة التجارية أيضاً إلى الاستمرار في عملية التفاعل مع المجتمع (سواء تم بناؤها حديثاً أو في سياق المحافظة على ما سبق) لتحسين الولاء.

### ثالثاً- نماذج تطبيقية لممارسات اتصال الأزمات ٢٠٠:

#### ١- أزمة نوتيللا سنة ٢٠١٢م:

لقد لقي انتشار كريمة الشكولاتة الشهيرة انتقادات لاذعة بسبب استخدامها زيت النخيل، الغني بالأحماض الدهنية المشبعة بالهيدروجين المرتفع نسبياً وبتأثير يزيد من إزالة الغابات لاسيما في ماليزيا، أندونيسيا، وغينيا الجديدة (<https://www.nutella.com/ar/al/nutella-palm-oil>) ثم الرقابة على بعض الكلمات في العملية التي أطلقتها العلامة التجارية بشخصنة رمزية لعبوات منتج نوتيللا. بدأت هذه الأزمة في عام ٢٠١٢م، عندما قامت الحكومة الفرنسية بتقديم عرض لرفع الضرائب على زيت النخيل -أحد مكونات نوتيللا الرئيسية- ب 300% وأدى ذلك إلى ضجة عالمية، حيث أطلقت العلامة التجارية بداية تسمية "ضريبة نوتيللا" "taxe Nutella" على ذلك التعديل لجذب وجهات نظر الصحفيين.

وركزت نوتيللا إستراتيجيتها في إدارة الأزمة على أساس مفهوم "حب العلامة التجارية" **love brand** (استراتيجية حب المستهلكين لعلامتها التجارية)، بشعار "ثلاث عائلات فرنسية من أربعة تستهلك نوتيللا"، حيث يمثل الاستهلاك الفرنسي لنوتيللا ٢٦% من المعدل العالمي ب ٨٤ ألف طن في السنة. (<http://www.planetoscope.com/Autre/1304-consommation-de-nutella-en-france.html>) ورافق ذلك في اليوم التالي إطلاق العلامة التجارية حملة إعلامية كبيرة في أكبر الصحف الفرنسية، تميزت بإصدار صفحتين إشهارييتين كاملتين، تحت شعار "زيت النخيل لنتحدث عنه"



وقد دافعت العلامة التجارية عن استخدامها لزيت النخيل في الصحافة بعد فضيحة "ضريبة نوتيللا"، حيث أعلنت نوتيللا القراء والمستهلكين بالجوانب الغذائية والبيئية لزيت النخيل المستعمل الحائز على شهادة الاعتماد.

واتخذت نوتيللا لنفسها موقع الضحية، حيث أنشأت موقعًا على شبكة الإنترنت، للتعبير عن سياستهم الراضية لتغيير وصفتها والتذكير بفوائدها ومسؤولياتها المتخذة، أما حسابها على تويتر فقد حمل شعار "نوتيللا لتحدث عنها"، ولعب دور المحافظة على الالتزام البيئي للعلامة التجارية، مخاطبة الإعلاميين لتوجيه النقاش وتقاسم المقالات الإخبارية المؤيدة لهذه العلامة التجارية. وقد قامت العلامة التجارية بإعداد فيديو يركز على المكونات السبعة للمنتج وبثه لتبرير وجودها وتذكير جمهورها بوعودها والتزاماتها.

واستفادت العلامة التجارية أيضًا من ود المستهلكين، حيث تضاعفت صفحات الفيسبوك والمنشورات التي توحدت تحت شعار "لا تلمس نوتيللا خاصتي" وقد مثل الموقف الذي تبنته نوتيللا واستجابتها خيارًا جيدًا، كان له الأثر في تعديل العلامة التجارية لتموقعها التواصلي "سعيد توجيه منصة الاتصالات، اعتبارًا من عام ٢٠١٣م، سوف نرسل رسالة أكثر عالمية تقوم على العاطفة والمتعة" (Arnaud, 2012) وأطلقت العلامة التجارية في فبراير ٢٠١٥م، العديد من الحملات على شبكة الإنترنت الموجهة لشخصنة عبوات نوتيللا، وكان آخرها نشر صور مطبوعة على أكواب، لكن مستخدمي الإنترنت وجدوا أن بعض الكلمات العنصرية، المهينة أو المغرضة مثل "زيت النخيل" أو "المسلمون" يتم حظرها مباشرة في تشفير الصفحة.

ونظرًا لحجم الحركة، قررت نوتيللا إصدار بيان صحفي (Infopresse, 2015) يوضح أن الخطة الأصلية كانت تستهدف "استخدام عبوة نوتيللا كوسيلة اتصال لتبادل الحماس" وليس نشر "الرسائل السلبية أو المهينة".

وقد أظهرت العلامة التجارية مرة أخرى تحكمها في الشبكات الاجتماعية ومعرفتها بالمجتمع الرقمي، من خلال استخدام السخرية الذاتية ودعت نوتيليا مستخدمي الإنترنت الذين حاولوا التحايل على حظر الكلمات، تقاسم صيغة الرسومات المتبادلة GIF " لـ "Graphics Interchange Format" أو (شريط فيديو قصير الذي يعمل في حلقة، صور متحركة قصيرة) تظهر كلمة كلمة على واجهة العبوة تقول "خيالنا لا يعادل أبدًا خيالكم" Notre imagination n'égalera jamais la vôtre" .!



يمكن لهذه الأزمة أن تحدث في أي مكان، فحتى إذا قررت نوتيليا عدم فرض رقابة على هذه الكلمات، سيتمرد المستخدمون أنفسهم وسيصرخون عاليًا بالانتهاك الأخلاقي ومن ثم تكون العلامة التجارية قد نجحت بالتأكيد في توقع رد فعل المستخدمين، وهو ما يفسر سيطرتها وسرعتها في إدارة هذه الأزمة الناشئة.

ولقبت نوتيليا بعد هذه الأزمة بسيدة الترقب أو التوقع، لقدرتها على الاستجابة بسرعة وكفاءة في تواصلها مع مجتمعها.

## ٢- أزمة شركة نستله " احتجاج ضد الشكولاته":

شهدت "نستله" شركة المواد الغذائية العملاقة التي تصنع شوكولاتة كيت- كات، نكسة على مستوى العلاقات العامة، بعد حملة جمعية "السلام الأخضر" (Greenpeace) في عام ٢٠١٠، التي اتهمت الشركة العملاقة بالتحريض على إزالة الغابات في المناطق المدارية واستخدام زيت النخيل غير المستدام في منتجاتها. ولتعزيز هذه الحملة نشرت مؤسسة "السلام الأخضر" فيديو على موقع يوتيوب على شاكلة إعلان كيت- كات يُساوي بين تناول الشكولاتة وقتل القروء الأصلية في الغابات.

### أ- إندلاع الأزمة وأسباب إثارتها:

بدأت الأزمة في ١٦ مارس ٢٠١٠م بنشر المنظمة البيئية غير الحكومية "السلام الأخضر" على موقعها الإلكتروني تقريراً بعنوان "القبض عليهم في حالة تلبس" يكشف تجاوزات الشراكة بين مؤسسة "نستله"

ومؤسسة "سينار ماس"، وهي الشركة الإندونيسية التي تتهمها جماعة السلام الأخضر بالتسبب في تصحر المناطق التي تسكنها قرود الأورانجوتان..

وواصلت منظمة السلام الأخضر حملاتها الميدانية من جهة والإعلامية على الإنترنت، حيث اتخذت المقاربة الميدانية شكلها الكلاسيكي بتنظيم تظاهرات سلمية ارتدى فيها المتظاهرون لباس قرده " الأورانجوتان" أمام مقرات شركة "نستله" لاسيما في بريطانيا، أما المقاربة الإعلامية على الإنترنت، فقامت على استخدام وسائل مختلفة بالتوازي، حيث وضعت منظمة السلام الأخضر "جرين بيس" بداية على موقع "يوتيوب" إعلاناً مرفقاً برسالة " خذ لك استراحة. تناول أحد أصابع قرد الأورانجوتان"، حيث يبرز الفيلم (الذي يستمر لمدة دقيقة) موظفاً في أحد المكاتب، وهو في طريقه لتمزيق كومة كبيرة من المستندات، يتوقف لتناول لوح من شوكولاتة كيت كات. ومثلما يفعل جميع الذين يتناولون ألواح الشوكولاتة في كل مكان، ينزع الغلاف الورقي من الجانب الأيمن ويقطع إصبعاً من اللوح.

لكن ما يأخذه ليس إصبعاً من الشوكولاتة، وإنما هو أصبع عليه شعر وله ظفر في نهايته. حين يقضم الموظف قطعة من الإصبع يندفع الدم على لوحة مفاتيح الكمبيوتر ويسيل على ذقنه. بعد ذلك ينتقل الفيلم فوراً إلى صورة أحد قرود الأورانجوتان على إحدى الأشجار. تبتعد الكاميرا شيئاً فشيئاً إلى أن نرى أن الشجرة هي الشجرة الوحيدة في منطقة حل عليها الدمار. يقول الإعلان: "أوقفوا نستله عن شراء زيت النخيل من الشركات التي تعمل على إتلاف الغابات المطرية".

([www.greenpeace.org/kitkat](http://www.greenpeace.org/kitkat))

لكن مؤسسة "نستله" أصرت على المقاومة. وقدمت شكوى إلى "يوتيوب" تقول فيها إن إعلان جماعة السلام الأخضر يعتدي على حقوق الملكية الفكرية للشركة. وهذا أعطى الفيلم مزيداً من الشهرة. ومع الانتقال السريع للفيلم ضمن مواقع الشبكات الاجتماعية والإعلامية على الإنترنت، أسقطت "نستله" شكاوها. كما أن مجموعة محتجّين من السلام الأخضر أحدثوا اضطراباً في الاجتماع السنوي لشركة نستله حين قاموا بالهبوط من السقف.

يقول مسؤول حملة وقف إزالة الغابات في منظمة السلام الأخضر "دوف Lan Duff": "تثير الشركات المهيمنة عندما تفقد شيئاً من سطوتها اهتمام الجمهور، أعتقد أنه كان من الأجدي أن تردّ نستله على تلك الحملة بطريقة منفتحة، وصادقة". (Chandrasekhar and Bhattacharya, 2015)

في الوقت الذي لم تُحسن فيه نستله إدارة اتصالاتها خلال جهود "حملة حليب الأطفال" وحملة مؤسسة "السلام الأخضر"، كان أداؤها أفضل على مستوى إصلاح الأضرار المترتبة عن الحملتين. وعلى خلاف رد فعلها الأول بشأن حملة مؤسسة "السلام الأخضر"، بادرت نستله بالتحرك وقدمت تعهدات كبيرة في عام ٢٠١٠م لوقف إزالة الغابات. ولاحظت "نينا كروستن"، كبيرة المتحدثين بإسم شركة نستله أن هذا التعهد كان الأول من نوعه تقدّمه شركة لصناعة الأغذية، ومنذئذ اقتفى عدد كبير من التجار ومن الشركات المصنّعة أثر نستله، ووضعت سياسات زيت النخيل المستدام من تلقاء نفسها.

ووفقاً للباحث "كوخ" Helmut Koch " خبير الأزمات، فإنه "لا يُمكن اعتبار أنه قد فات الأوان عندما يتعلّق الأمر بإدخال تعديلات على استجابة أولى تتميزّ بالتسرّع والضعف" ويضيف كوخ أنه "من وجهة نظر الأعمال التجارية على المدى القصير، يُمكن لشركة في مثل هذه الحالة رفض الاعتراف بفشل على مستوى الاتصال، وأن تأمل أن الجمهور سينسى ذلك ويتجاوز. ولكن هذا خطأ فادح من الناحية الأخلاقية، وهو يُعرّض الشركة لأضرار على المدى البعيد". (Chandrasekhar and Bhattacharya,2015)

#### ب- الخصائص الأساسية للأزمة عبر الواب:

سمحت أزمة مؤسسة نستله مع منظمة السلام الأخضر وتداعياتها بتحديد الخصائص الرئيسية للأزمات على الشبكات الاجتماعية وهي:

#### ■ الاستخدام المتزامن والمتعدد لتكنولوجيات الاتصال:

زاوجت منظمة السلام الأخضر خلال أقل من ٢٤ ساعة من بداية الأزمة، بين استخدام التقنيات التقليدية ( العلاقات مع الصحافة، تنظيم الأحداث، البريد الإلكتروني) والتقنيات الحديثة على غرار الفيديو الجديدة بفعالية كبيرة من ناحية وضوح الرؤية ( اليوتيوب، فيسبوك، تويتر).

جلب اليوتيوب الجانب الترويجي أو الفيروسي، حيث لخص الفيلم القضية في دقيقة بصور صاعقة. سمح الفيسبوك كشبكة اجتماعية بامتياز بتكوين منصة خاصة لمناصري القضية وتقاسم المعلومات مع مجتمع المنظمة البيئية.

كان التويتر بمثابة الناشر، المنتج للظاهرة، المشارك للفيلم ولصفحات الفيسبوك.

#### ■ درامتيكية الموقف ( تحويله إلى مأساة):

تميزت هذه القضية كظاهرة نموذجية إلى حد ما من حالات الأزمات بالدرامية المفرطة للحالة المطروحة حيث يمكن من ملاحظة بسيطة: أن هناك تفضيلاً للأخبار القوية على تلك المألوفة أو الشائعة.

وتتشكل درامية الأحداث على مستويين:

المستوى الأول: ويأتي من مخاطر الاستخدام المكثف لزيت النخيل على قرده "أورانج أوتان"، المستوى الثاني: يمثل الدراما الحقيقية التي فجرت الأزمة بعدما علمت منظمة السلام الأخضر بأن مؤسسة "نستله" تبحث عن مراقبتها ومستخدمي الإنترنت المعارضين لها. ( Bloch,2012 ,B)

#### ■ تأزيم الأزمة بسبب سوء استخدام الشبكات الاجتماعية:

اتخذت مؤسسة "نستله" إجراءات غير مجدية في استخدام الشبكات الاجتماعية منها سحب الفيلم الدعائي للمنظمة البيئية من على منصة اليوتيوب والتسبب في نتائج عكسية للغاية، بما أن هذا السلوك لقي استياءً لدى مستخدمي الانترنت و جعل منظمة السلام الأخضر ترد بسرعة بإعادة نسخ الفيديو على

مواقع أخرى، لتبدأ الأزمة الحقيقية من هناك وتتعدد أكثر بأحداث صنعها الإدارة المجتمعية لصفحة فيسبوك المؤسسة اتجاه العابثين بلوقو علامتها التجارية.

#### ■ الاستغلال الذكي لموارد الشبكة:

وضعت منظمة السلام الأخضر في متناول مجتمعا الرقمي مجموعة من الوسائل لتعرفهم على القضية وضمان نشر رسائلها ( اللوقو المعدل، اللافتات....) وحث مستخدمي الإنترنت على قرصنة الفضاء التواصلية لمؤسسة "تسنله" خاصة صفحة الفيسبوك، استخدام الكثير منهم للوقو المؤسسة المعدل على الواجهات، تبادل الآراء والأفكار على جدار صفحة فيسبوك مؤسسة "تسنله" وليس على فضاءات محادثة أخرى خاصة، مما قد يعطي للرسائل المتبادلة رؤية غير متوقعة. (Bloch,2012, B)

#### ■ مستخدمو الإنترنت بين سرعة التعبئة وسرعة النسيان:

حظي الفيلم الدعائي الذي نشرته منظمة السلام الأخضر على اليوتيوب بمشاهدة مئات الآلاف من المتتبعين في ظرف ساعات قليلة بغض النظر عن تقاسم نشر هذا الفيديو على مواقع إلكترونية أخرى. وتمثل السرعة في التعبئة واحدة من أكبر خصائص الأزمات على الشبكات الاجتماعية، حيث صار الحديث اليوم عن الفورية كوحدة زمنية في قياس نشر الأخبار بدل انتظار ساعة أو نصف يوم لتلقي النشرات الإخبارية، لكن القدرة على التعبئة الإلكترونية يقابلها خطر النسيان، كون أن مستخدمي الإنترنت لديهم أيضا القدرة على المرور من موضوع لآخر، فالمشاركة في قضية ما قد تتغير بسرعة أو تسجل بسطحية جدا، لأنه من السهل التضامن مع قضية ما بالنقر على كلمة "أحب" على صفحة الفيسبوك، على التظاهر ميدانياً مثلاً في أجواء شتوية.

ومع ذلك إذا كان سبب التعبئة قد ينسى بسهولة من قبل مستخدمي الإنترنت، فإن الأزمة الناجمة قد تترك آثارا واضحة لسنوات على الشبكات الاجتماعية.

#### ■ التعليقات العنيفة:

هي واحدة من خصائص الإنترنت التي تقع على هذا المستوى، حيث يمكن بعملية مسح بسيطة للتعليقات على المدونات، الوقوف على الانتشار الكبير للتعليقات غير أخلاقية المنحطة والعنيفة. ويرجع الكثير من المتخصصين في هذا الشأن هذه الفوضى في التعليقات إلى اعتبار الكثير من مستخدمي الشبكة الافتراضية، فضاءات لحرية التعبير (رغم أن القوانين الصادرة تؤكد العكس)

#### ■ المسؤولية الثقيلة للإدارة المجتمعية الرقمية:

كشفت هذه الأزمة الدور الحاسم والمنظر من الإدارة المجتمعية الرقمية، فغالبا ما يوظف المنتسبون لها وفق معارفهم التقنية للشبكات الاجتماعية، مما يجعلهم أقل أهلية لتولي وظيفة المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، لأن ردود الفعل التي تسجل على حسابات وصفحات الميديا الاجتماعية المحسوبة على



المؤسسة لا تمثل وجهات النظر الشخصية لهؤلاء، بقدر ما تمثل توجه مؤسسة كاملة بحجم "نيسنله" في معالجة قضية ما.

#### ■ جذب انتباه وسائل الإعلام التقليدية:

إذا كانت الميديا الاجتماعية لعبت دورًا في تطوير القضية، فإن وسائل الاعلام التقليدية ساهمت بدورها في دفع القضية إلى الأمام وإبرازها في المشهد الإعلامي، لاسيما قناة "CNN" التي نشرت في ٢٠ مارس ٢٠١٠م خبرًا حول تعثر "نيسنله" في إدارة الشبكات الاجتماعية. بالمقابل لم تهمل منظمة السلام الأخضر طيلة أطوار القضية - رغم نجاح حملتها على الميديا الجديدة- التواصل المباشر مع وسائل ووكالات الإعلام.

#### ■ إنقلاب في دور الضحية:

ما ميز هذه القضية أيضًا تحول الأدوار، فرغم أن "نيسنله" كانت ضحية حملة المنظمة البيئية بما أنها اعتدت على حقوق الملكية وشوهت صورتها ومنتوجها، إلا أن المنظمة غير الحكومية استطاعت عكس الأدوار بسرعة لتصبح منظمة السلام الأخضر ضحية ل"نيسنله"، حيث كان استفزاز الحملة الدعائية كافيًا لكي يقع العملاق العالمي في الخطأ. (Bloch,2012, B)

#### خاتمة:

ترقمن المجتمع العالمي بقوة في السنوات الأخيرة، ومعها تضاعفت الشبكات الاجتماعية، وتوازنت القوى بين التنظيمات ومستخدمي الإنترنت الذين صارت إمكانية توحدهم بسهولة، تشكل تهديدًا لسمعة المؤسسات الإلكترونية وسببًا في تعرضها للآزمات، كواحدة من التأثيرات الكبيرة التي أحدثها الواب التفاعلي على ممارسة مهنة الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات عبر مختلف مراحل إدارة الآزمات موضوع إشكالية الدراسة التي تم بحثها من خلال محاولة رصد أهم الثوابت والمتغيرات في سيرورة اتصال الآزمات في زمن الشبكات الرقمية، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة على مستوى مختلف المحاور التي تم بحثها وأبرزها ما يلي:

- ١- تحول الواب من وسيلة اتصال حول الأزمة إلى مصدر ممكن لإنتاج الأزمة وهو ما عجل بظهور مفهوم الآزمات ٢٠٠، بخصائص جديدة، حيث صار الحديث عن مفهوم المخاطرة الدائمة.
- ٢- ظهور بيئة اتصال اجتماعية جديدة تتسم بالاتصال غير المتوازن وخدمات غير محدودة فرملت دور الفاعلين التقليديين في تسيير الآزمات وتنامي دور هذه المنصات الاجتماعية في صناعة الإعلام و الإشهار والدعاية أثناء الآزمات.
- ٣- التوقع أو التنبؤ والاحترام والتعاطف والوضوح تشكل أسسًا وركائز ثابتة في تطور إدارة اتصال الآزمات في زمن الرقمنة، حيث يلعب التنبؤ بسيد أو ملك اتصال الآزمات.



- ٤- أهمية إعداد مخططات اتصال أزمات رقمية بعد دراسة شاملة لبيئة المؤسسة الافتراضية تكون جزءاً من المخطط العام لاتصال الأزمات سواء من حيث التخطيط والتنظيم والتكوين والتدريب والتقييم.
- ٥- ظهور مهام ومهن جديدة في اتصال الأزمات على غرار طبيب ما قبل الأزمة و فريق التسريع الرقمي مكلف باليقظة والرصد والاستجابة لمخاطر السمعة الإلكترونية في حال وقوع أزمة.
- ٦- تزايد أهمية وسائل الإعلام كطرف ثالث في إدارة اتصال الأزمات، بانفتاح الميديا على مخرجات الشبكات الاجتماعية لاسيما إدارة السمعة الإلكترونية أثناء الأزمة.
- ٧- أهمية الاتصال المتكامل في إدارة الأزمة بالمزاوجة بين استخدام التقنيات القديمة والحديثة وتوظيف العديد من وسائل الإعلام التقليدية والميديا الاجتماعية بشكل متكامل في رسائل وخطابات المؤسسة اتجاه الأطراف المؤثرة والمتأثرة من الأزمة.
- وبناءً على هذه التغيرات التي أحدثتها الوب التفاعلي على إدارة اتصال الأزمات، أضحي تجاهل الإنترنت اليوم ليس مجرد انحراف تجاري، بل خطر كبير على وظيفة الاتصال، حيث لا تستفيد المؤسسات من وضع إستراتيجية الاتصالات ذات الصلة بوسائل الإعلام الجديدة وخصوصاً "الوب الاجتماعي"، في الوقاية وإدارة الأزمات، ولكن أيضاً بتطوير العلاقات العامة للمؤسسة وعلاماتها التجارية.
- ولقد أصبحت دراسة بيئة "الإنترنت" للمؤسسة ومراقبة المواضيع الحساسة الناشئة حتمية، حيث يوصى خبراء الاتصال والعلاقات العامة بالرصد واليقظة لتحديد المجتمعات الأكثر نشاطاً وتأثيراً، كما أنه وفقاً للمخاطر المحددة ونضج المؤسسة، فإنه قد يكون من المناسب استخدام جهات خارجية متخصصة والاستفادة من ثراء خدمات الإنترنت التشاركي بتوفير تطبيقات تسمح للمؤسسات بتكوين روابط وعلاقات فردية جماهيرية بإرسال إشعارات لإبلاغ جمهورها الواسع والمستهدف عن معلومات مهمة أو عاجلة في الوقت الحقيقي في بضع كلمات مباشرة لمركز إشعار هواتفهم الذكية.
- وصفوة القول أن العلامة التجارية أو المؤسسة بحاجة إلى تكييف أسلوب عمل اتصالاتها استناداً إلى الأزمة وأهميتها وبالتالي من المهم أن تثبت جديتها وتعاطفها في حين يبقى سلوكها تسوده الشفافية حول الأحداث، كما يجب على المؤسسة أيضاً التواصل في هذه الفترة، والحفاظ على التحكم في تدفق المعلومات المنشورة ودقتها، وضمان اتساق الخطاب وخصوصاً استمراريته وانتظامه.
- ومع ذلك، يجب الإشارة أيضاً أن التصدي للأزمة، لا يكفي عبر التواصل على الشبكات الاجتماعية، فالتلفزيون والصحافة لا تزال تملك نفوذاً في مجال المعلومات، حيث لا تمثل الشبكات الاجتماعية إلا غرفة تضخيم لرسالة العلامة التجارية.

**مصادر ومراجع الدراسة:****الكتب:****باللغة العربية:**

- ١- الطائي مصطفى حميد و أبو بكر خير ميلاد.مناهج البحث العلمي و تطبيقاتها في الإعلام و العلوم السياسية، الإسكندرية:دار الوفاء، ط١، ٢٠٠٧.
- ٢- قاسم محمد محمد، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، بيروت: ص٥٩ دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط١، ١٩٩٩.

**باللغة الأجنبية:**

- 3- Bloch , Emmanuel.(2012.B) Communication de crise et réseaux sociaux . Dunod. Paris. France.
- 4- chazaud, Nicolas, et al. (2013). Influence et réputation sur Internet: communautés, crises et stratégies.Collection AEGE. Paris, France .
- 5- Heiderich,Didier. (2004).Rumeurs sur internet:Comprendre, anticiper et gérer les cybercrise .Village Mondial .Paris.France.
- 6- Lagadec ,Patrick. Stratégies de communication de crise. Futuribles .1986 .Paris. France.
- 7- Libaert , Thierry.(2015). La Communication de crise .(4ème édition), Dunod,Paris .France.
- 8- Orgrizek,Michel and Guillery,Jean Michel.(1997). La communication de crise. presse universitaires. Paris . France.
- 9- Roux Dufourt ,Christophe. Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostique de prévention et de décision .Dunod.Paris.France.
- 10- Vanderbiest ,Nicolas .(2015).“Le livre blanc des crises 2.0 survenues en 2014. Visibrain. Paris.France [www.visibrain.com/fr](http://www.visibrain.com/fr)
- 11- Vanderbiest ,Nicolas. (2016).« Rétrospective des bad buzz 2015 ». Visibrain .Paris.France. <http://www.visibrain.com/fr>

**المقالات:**

- 12- Arnaud, Jean François.(2012). « Nutella règne sans partage sur les palais français » .Challenges . N°316.Paris.France. <https://www.challenges.fr/> consulté le 28 décembre 2016
- 13- Bloch , Emmanuel.(2012.A)« Les médias sociaux ont bouleversé la ommunication de crise ». La Lettre du Cadre Territorial ,N<sup>0</sup> 444,pp30-31 (<http://www.territorial.fr> )
- 14- Bloch , Emmanuel. .(2013). la ommunication de crise .ENSOSP-PNRS. Paris .France [http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/RisquesetCrises/Actualites/La-communication-de-crise/\(mode\)/full/\(page\)/4](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/RisquesetCrises/Actualites/La-communication-de-crise/(mode)/full/(page)/4) .
- 15- Chandrasekhar ,Anand and Bhattacharya, Aritra. Maggi noodles.(2015) .Crisis response remains Nestlé's Achilles heel. Bern. Suisse. <http://www.swissinfo.ch>
- 16- Infopresse.(2015).”Nutella, bon joueur à la suite de la polémique”.
- 17- <http://www.infopresse.com> , consulté le ٣٠ décembre2016
- 18- Gaudefroy, Ariane.(2015). “3 conseils pour prévenir les crises de réputation, Les Echos <https://business.lesechos.fr> consulté le 29 Décembre 2016

- 19- Madden, Mary and Fox, Susannah.(2006). Riding the Waves of “Web 2.0”: More than a Buzzword, But Still Not Easily Defined .Pew Research Center. Accessed January 20, 2017 . Available at : <http://www.pewinternet.org>
- 20- Pujade ,Sébastien\_(2014).“E réputation:comment gérer une crise sur les médias sociaux? L’exemple de SFR”,<http://www.mbamci.com/ereputationgestiondecrise>. consulté le 28 janvier 2017
- 21- Tartar , Michaël and Hugon, Stéphane.(2011). Médias sociaux : état des lieux sociétal et perspectives pour l'entreprise .Paris. France.20p (<http://fr.slideshare.net/michael.tartar>)
- 22- Vanderbiest ,Nicolas.(2013). “10 recommandations pour la gestion de crise 2.0” .Reputatiolab.Paris.France. <http://www.reputatiolab.com> consulté le 29 avril2016
- 23- Université Panthéon-Assas Paris II et EOGN .(2015) .La crise et les réseaux sociaux, <https://www.fun-mooc.fr>
- مواقع الكترونية:**
- 24- <https://www.nutella.com/ar/al/nutella-palm-oil>
- 25- <http://www.planetoscope.com/Autre/1304-consommation-de-nutella-en-france.html>
- 26- [www.greenpeace.org/kitkat](http://www.greenpeace.org/kitkat)



# **Crises Communications Management in the Digital Social Networks time: Theoretical Transformations and Practical Models**

*Dr. Yahia Benlarbi*

[benlarbi11@yahoo.fr](mailto:benlarbi11@yahoo.fr)

Associated Professor of Public Relations  
Department of Media and Communication  
University of Oran 1( Algeria )

## **Abstract**

This study focuses on understanding new communication mechanisms to anticipate and manage crises online, From research in the social network as a modern phenomenon in the production of new relationships (relationship to time, relationship with other, relationship to authority), which have caused the emergence of new trends reflected in the property of Technological knowledge and control of resources and the balance of power.

The social networks have changed also the depth of crises nature that are classified as potential crises , where we talk about the permanent risk, which in turn influenced the system of relationships between institutions and their publics , And it gave the holy word to the share of the Internet users.

Social networks have contributed to the emergence of a new social environment characterized by asymmetric communication, which ended the monopoly of politicians, leaders, experts and media to manage crisis, as we have the decline of the responsible's function and the official source, as well as the role of these social platforms are growing in the media industry ,the publicity and the propaganda during crises which led the communication administrations through the various bodies and institutions to rethink of the strategies to treat online with the new characteristics of crises and before this trying to understand the constants and variables in the process of crises communication Web. 2.0.

In front of the challenges posed by the uses of social networks, how can the Communication Officials avoid crises (wet-ji)? How can he limit the risk (wet), and how can he turn it into an opportunity (ji)?

**Keywords:** Crisis, Social Networks, Web 2.0, Crisis Communication, Corporate, Reputation.