

دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث

د. شيماء السيد سالم*

مقدمة

عادةً ما تكون الأزمات والكوارث محط اهتمام وسائل الإعلام التقليدية، أما اليوم فقد باتت محل اهتمام جمهور وسائل الإعلام الاجتماعي، فمعظم الناس من مستخدمي هذه الوسائل يهتمون بهذه النوعية من الأحداث سواء كانوا معنيين بالأمر أو بهدف الفضول والمتابعة، مثل الأزمات الناتجة عن انتشار أمراض أو أوبئة، أعمال الإرهابية، كوارث طبيعية، أو أزمات الشركات المتعلقة بالأغذية والمشروبات والسيارات.^(١) فوسائل الإعلام الاجتماعي باتت أول من يلجأ إليها الجمهور لمعرفة المزيد من المعلومات عن حادث أو أزمة ما؛ فهي توفر له سيل من المعلومات متنوعة المصادر والمضامين ومقدمة بأشكال مختلفة سواء نصية أو عبر الوسائط المتعددة، علاوة على إمكانية التفاعل مع المضمون ونشره وتبادل الآراء حوله مع الآخرين.^(٢)

وقد تطورت وسائل الإعلام الاجتماعي بشكل سريع جداً، فكل يوم هناك تطبيقات وخواص جديدة تسمح للجمهور بمزيد من التفاعل والانغماس في الحدث. وتشمل هذه الوسائل شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات الصغيرة، المنتديات، مواقع تبادل الصور والفيديو وغيرهم. وقد أدى هذا التطور إلى خلق واقع جديد، فقد أصبح لهذه الوسائل تواجداً يماثل بل ويفوق في بعض الأحيان وسائل الإعلام التقليدية، التي باتت تعتمد على وسائل الإعلام الاجتماعي كمصدر للمعلومات حول مختلف الأحداث وخاصة الأزمات والكوارث.^(٣)

وأدى تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية، وظهور وسائل الإعلام الاجتماعي إلى تغيير بيئة اتصالات الأزمة، فخصائص هذه الوسائل قدمت نمطاً جديداً للاتصال أوقات الأزمات، حيث أثرت على تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً، إلى درجة اعتماد متخذي القرار عليها في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف واستراتيجيات الاستجابة.^(٤) لذا أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي الآن نواة وأساس لاتصالات

* أستاذ الإعلام المساعد بقسم الإعلام بكلية الآداب - جامعة حلوان

الأزمات والكوارث، فهي تتيح للمنظمات والدول اتصالاً فورياً ومباشراً مع أصحاب المصالح والرأي العام، حيث تمثل فرصة للتواصل ونشر المعلومات وتوصيلها للجمهور في أسرع وقت، من خلال نقاش آني ومستمر ومتفاعل معهم^(٥) وعلى الرغم من أهمية هذه الوسائل، إلا أنها قد تتسبب في ضرر بالغ لسمعة المنظمات وعلاماتها التجارية، وذلك إذا كانت الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمة وقت الأزمة بطيئة وغير كافية وفاعلة، فلا ينتج عنها فقط استياء الجمهور المستهدف والرأي العام، ولكنها تزيد من حدة الأزمة وتفاقمها. لذا لا بد من إدراك المنظمات والشركات لأهمية وقوة وسائل الإعلام الاجتماعي وكيفية توظيفها بفاعلية في الجهود الاتصالية أوقات الأزمات "Fight social media fire with social media water"^(٦).

وما سبق يُعد من بواعث اهتمام الباحثة بموضوع هذه الدراسة التي هدفت إلى تقديم إطاراً نظرياً برؤية متكاملة عن اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي من حيث المفهوم والأهمية، المراحل، الوظائف، السلبيات، مع دراسة مداخلها النظرية. وقد استعرضت الباحثة مجموعة من دراسات الحالة لأزمات مؤسسية وأخرى ناجمة عن مخاطر صحية وكوارث طبيعية. وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة لهذه الأزمات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة أو الكارثة؛ في محاولة للخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي، وتقديم بعض المعايير أو الإرشادات التي تساعد المؤسسات والمنظمات على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية أوقات الأزمات عبر هذه الوسائل.

وتتناول الدراسة العناصر التالية:

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: المداخل النظرية للدراسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

رابعاً: منهجية الدراسة.

خامساً: دراسات حالة حول دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث.

سادساً: مناقشة نتائج الاستجابة لدراسات الحالة.

سابعاً: الدروس المستفادة.

ثامناً: الخلاصة.

أولاً: الإطار النظري:

١ - مفهوم اتصالات الأزمة والمفاهيم ذات الصلة:

الأزمة في مفهومها العام هي " موقف معقد ومتشابك يواجه متخذ القرار في أحد كياناته (دولة، منظمة، مؤسسة...)، فيفقد القدرة على السيطرة ". وهي مرحلة من مراحل الصراع أو درجة من درجاته، أو حالة يحتمل أن تؤدي إلى تغيير في الأسباب والمقدمات والعوامل وبالتالي تغييرات في التطورات والنتائج. ^(٧) وعلى المستوى المؤسسي الأزمة هي الحدث الذي يؤثر بالسلب على المؤسسات ومنظمات الأعمال، مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بها أو تدمير سمعتها بالكامل. ^(٨)

وينداخل مع مفهوم الأزمة مفاهيم أخرى، كالطوارئ التي تُعد أحداثاً مفاجئة تتطلب اهتماماً فورياً، وفي حالة تكرار حدوثها قد تتسبب في تهديد سمعة المنظمة. ويتم التعامل معها بإجراءات مألوفة، يتم التنسيق لها من داخل المنظمة، وباستخدام الموارد المتوفرة، وتكون الطرق والاتصالات والتليفونات متاحة. وهي بذلك تختلف عن حالة الكوارث، حيث تكون الاتصالات مشوشة أو مقطوعة والموارد غير متاحة أو محطمة. ^(٩) بينما يُقصد بالمخاطر ضرر أو تهديد محتمل ينتج عنه آثار سلبية في نواحي مختلفة، مثل النواحي الصحية والبيئية كالتنشيط وباء أو مرض ماء، أو تلوث غذائي، وتتسبب فيها عوامل ضعف داخلية أو خارجية، ويمكن تجنبها أو الحد من آثارها من خلال اتخاذ إجراءات وقائية. ^(١٠)

وتختلف الكارثة عن المفاهيم السابقة من حيث حجم الأضرار وشدة التدمير، وكلمة كارثة Disaster مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين هما: الأول Dic ويعني القوة السلبية، والثاني Ustrum ويعني النجمة، والمعنى الحرفي للكلمة هو "النجمة السيئة" أو "سوء الطالع". وتُعرّف الكارثة بأنها "حادثة مفاجئة مأساوية تُربك الحياة اليومية بشكل بالغ، وتوقع العديد من الخسائر المادية والبشرية، وتُحطم الموارد المحلية، وينجم عنها أزمات ومشكلات تستمر لفترات طويلة وتستلزم تدخل الحكومات والهيئات الرسمية والشعبية، ويصعب التنبؤ بها إلى حد بعيد". ^(١١)

وتتسم الكارثة بثلاث سمات أساسية: ^(١٢)

- الشدة والقساوة Severity ويمكن قياس هذه الشدة من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية.
- اتساع النطاق Range حيث تمتد آثارها إلى مناطق جغرافية واسعة.

- الشيووع Visibility حيث تكون الكارثة واضحة وعلنية غير قابلة للتجاهل من جانب الحكومات والجماهير ووسائل الإعلام.

وقد أصبحت الأزمات بمختلف أنواعها وأشكالها سمة من سمات الحياة المعاصرة، فنحن نعيش الآن في عالم مليء بالأزمات على كافة المستويات سواء على مستوى الدول، المؤسسات، أو الأفراد وفي شتى المجالات. وهو الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاهتمام بدور الاتصال في المراحل المختلفة للأزمات، حيث تنامي الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي بموضوع اتصالات الأزمة، التي باتت ضرورة للتفاعل والتفاهم مع مختلف أطرافها والمتأثرين بها بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالتالي فهي مكوناً أساسياً لإدارة الأزمة.^(١٣)

وتمثل اتصالات الأزمة حوار بين المنظمة وجماهيرها قبل وأثناء وبعد حادثة سلبية.^(١٤) ويمكن تعريفها على أنها استجابة المنظمات الفعلية لمعالجة الأزمة وتشمل الاتصالات الشفهية واللفظية على حدٍ سواء.^(١٥) وهي غالباً ما ترتبط بجهود العلاقات العامة داخل المنظمات قبل وأثناء وبعد أزمة أو كارثة ما، بهدف تحسين صورة وسمعة المنظمة.^(١٦) ويوجد فرق بين اتصالات الأزمة Crisis Communications واتصالات المخاطر Risk Communications، فاتصالات المخاطر عادةً ما تكون متعلقة بالجهود المبذولة لتحذير الجمهور من المخاطر المرتبطة بالبيئة أو الصحة كانتشار عدوى أو مرض معين أو سلوكيات تسبب مشكلات أو تؤثر بالسلب على الجمهور العام أو فئة معينة من الجماهير. أما اتصالات الكوارث Disaster Communications فتشير لكافة الجهود الاتصالية الهادفة إلى احتواء الأضرار الناجمة عن الكارثة لمنع أو الحد من حدوث خسائر في الأرواح أو الممتلكات، واستعادة النظام وإعادة الحياة الطبيعية بعد انحسار آثارها المدمرة بوقت قصير.^(١٧)

وفي الواقع العملي في بعض الأحيان لا يمكن الفصل بين الجهود الاتصالية للأزمات والمخاطر والطوارئ والكوارث، لأن هناك مخاطر ينتج عنها أزمات، وطوارئ تتحول إلى أزمات، وكوارث تتسبب في مخاطر وينجم عنها أزمات. لذا اتجهت جهود الباحثين والممارسين مؤخراً نحو دمج الاتجاهات السابقة في مدخل شامل يدمج بين اتصالات الأزمات والطوارئ والمخاطر & Crisis, Emergency Risk Communications، وهذا المدخل يُعد اعترافاً بالسمات الديناميكية للأزمات والمخاطر وتأثير الاتصال الفعال خلال مراحلهم المختلفة.^(١٨)

٢ - أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث:

تكمن أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي في قدرتها على تغيير مفاهيم الاتصال وتوزيع المعرفة. وقد ازدادت تلك الأهمية مع ظهور وانتشار شبكات ومواقع التواصل الاجتماعي وتنامي أعداد مستخدميها؛ فنجد أن أعداد مستخدمي أشهر وسائل التواصل الاجتماعي حتى يناير ٢٠١٦ جاءت على النحو التالي: الفيسبوك وصل إلى مليار ونصف مستخدم، يليه اليوتيوب بمليار مستخدم، واتساب ٩٠٠ مليون، فيسبوك ماسينجر ٨٠٠ مليون، انستجرام ٤٠٠ مليون، وتويتر ٣٢٠ مليون.^(١٩) وهذه الوسائل أكثر بكثير من مجرد أدوات لخلق وتبادل المحتوى، فقد أدت إلى ظهور ما يُطلق عليه الجمهور الاجتماعي Social Public أو الجمهور النشط Active Public الذي يستطيع أن يعرض آرائه وخبراته ويشاركها مع الآخرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. فقد أصبح لديه الآن مجموعة واسعة من وسائل التكنولوجيا الحديثة، مع إمكانية الوصول إلى حجم هائل من المعلومات في أي وقت وفي كل مكان.^(٢٠) وبالتالي استطاعت منصات الإعلام الاجتماعي أن تغير بشكل كبير طريقة تواصل الناس وتفاعلهم، فسمحت لمستخدميها بالتفاعل، المشاركة في الحوار، تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات، إعطاء التوصيات الشخصية أو التصنيفات، والمشاركة الوجدانية في الأوقات الطيبة والعصيبة، بل والتأثير في الأحداث أيضاً.^(٢١)

وهناك تصنيفات عديدة لوسائل الإعلام الاجتماعي أهمها الأنواع التالية:^(٢٢)

- مواقع التواصل الاجتماعي: وهي مواقع تتيح للأفراد والمنظمات إنشاء ملفات تعريفية، مشاركة المعلومات والصور ومقاطع الفيديو، مشاركة المحتوى وتقديم تعليقات، والاشتراك في النقاش، مثل فيس بوك، لينك إن، وجوجل بلس.
- التدوين المصغر: وهي مواقع تتيح نشر رسائل عامة قصيرة يمكن تركيزها باستخدام الوسوم (hashtags) مثل تويتر.
- مواقع مشاركة الصور وملفات الفيديو: وهي تتيح تحميل الصور ومقاطع الفيديو ومشاركتها، مثل يوتيوب، فليكر، وانستجرام.
- المدونات: وهي مذكرات إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر وفقاً للتسلسل الزمني للنشر وقد تكون فردية أو جماعية، مثل ورد برس، وبلوجر.

- مواقع الويكي: وهي مواقع تنشر نصوص ووثائق يمكن تطويرها بشكل تعاوني مثل ويكيبيديا.
- المنتديات ومجالس النقاش: وهي قوائم نقاش موضوعات قد تكون عامة أو خاصة مثل مجموعات جوجل وياهو.
- منصات الألعاب الإلكترونية متعددة اللاعبين: وهي ألعاب يتم ممارستها مع الآخرين عبر الإنترنت مثل سكند لايف، وورلد أوف.
- الرسائل الفورية: وهي تطبيقات تتيح إرسال رسائل فورية بالنص أو الصورة أو الفيديو على الهواتف الذكية.

وتتسم وسائل الإعلام الاجتماعي بعدة خصائص أهمها المشاركة، الحوار، الانفتاح، الفورية، التنوع، الإرشاد والتعليم، والتعاون.^(٢٣) وقد مكنت هذه الخصائص مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي بأن تصبح وسائل هامة للاتصال في أوقات الأزمات والكوارث، فعلى سبيل المثال بعد إعصار ساندي تمكنت السلطات الأمريكية من استخدام التقارير والصور وبيانات الموقع الجغرافي التي تم نشرها في مواقع التواصل لإنشاء تحليل يساهم في حماية المنطقة من أي كوارث في المستقبل. كما يشير البعض أن تلك المواقع يُمكن أن تساعد في الضغط أو التضامن مع ضحايا الكوارث، وذلك من خلال رصد الصور والأحداث البارزة التي يتم مشاركتها على تلك المواقع.^(٢٤)

وأصبح لوسائل الإعلام الاجتماعي دوراً حيوياً في إدارة العلاقات بين المنظمات و جماهيرها المستهدفة. فقد غيرت هذه الوسائل الجديدة من قواعد اللعبة، فقد أصبح العميل هو المسيطر على العملية الاتصالية و باتت الشركات تفكر من وجهة نظر عملائها وما يمكن أن يمثل لهم قيمة مضافة ولموسة. وهذه القوة التي أصبح يتمتع بها العميل/المستهلك دفعت المؤسسات والمنظمات إلى تطوير استراتيجياتها الاتصالية إدراكاً منها لأهمية وخطورة عملية مشاركة العملاء آرائهم وخبراتهم مع الغير عبر هذه الوسائل E-Word of Mouth، فهي سلاح ذو حدين قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على صورة وسمعة هذه المؤسسات والمنظمات.^(٢٥) ويجب استغلال هذه الإمكانيات لإدارة اتصالات الأزمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا المحمول Mobile Technology التي تتيح إمكانية الدخول على الإنترنت بواسطته Mobile Internet. كما يمكن لهذه الوسائل أن تلعب دور

الإحساس المبكر بالأزمة التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات من خلال رصد تعليقات الجماهير وشكواهم والتعامل معها.^(٢٦)

وقد غيرت وسائل الإعلام الاجتماعي من شكل وأسلوب استجابة المنظمات والأجهزة المعنية للأزمات والمخاطر والكوارث عبر مراحلها المختلفة (قبل، أثناء، وبعد)، فأصبحت هناك معالجة مختلفة للمعلومات سواء كانت نصية، سمعية، بصرية، أو باستخدام الوسائط المتعددة. وتستخدم وسائل الإعلام الاجتماعي قبل الأزمة لتطوير العلاقات مع الجماهير وتوعيتهم بكيفية التأهب والاستعداد للتعامل مع المواقف الحرجة والطارئة، وبالتالي تحتاج المنظمات أن تستخدم هذه الوسائل بانتظام ولا تنتظر حدوث أزمة ثم تكثف من تواجدها، وذلك حتى تستطيع إقامة خط دفاع لها عبر ترسيخ علاقات وطيدة مع أصحاب المصالح والجماهير المستهدفة.^(٢٧) وفي مرحلة الاستجابة أثناء الأزمة، وهي أهم المراحل وأكثرها حساسية وخطورة، والتي تمثل تحدياً أمام المنظمات، أصبح استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ودمجها ضمن خطة اتصالات الأزمات أو المخاطر والكوارث ضرورة حتمية؛ فيما إدارتها بكفاءة وفاعلية وبالتالي احتواء الأزمة سريعاً والحد من تأثيراتها السلبية، أو الإخفاق في إدارتها وعدم استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة ومن ثم تزايد حدتها وتفاقمها.^(٢٨) أما مرحلة ما بعد الأزمة، فهي مرحلة تقييم الاستجابة الاتصالية للمنظمة للخروج بالدروس المستفادة، وتقييم الخبرات المكتسبة، وفي هذه المرحلة يجب على المنظمة الاستمرار في عملية التواصل مع الجمهور عبر وسائل الإعلام الاجتماعي لتصحيح صورتها الذهنية.^(٢٩)

لذا على المؤسسات والمنظمات إدراك أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي وتسخير إمكاناتها وخصائصها لتفعيل استجابتها للأزمات والمواقف الطارئة. فلم يعد لدى ممارسي العلاقات العامة متسعاً من الوقت للتخطيط في ماذا سيقال وكيف، فهذه الوسائل تساهم في نشر الأخبار والأحداث في ثوان معدودة لتصل للآلاف بل للملايين في غضون دقائق. فعلى سبيل المثال في حادثة ارتطام طائرة الخطوط الآسيوية أثناء هبوطها في مطار سان فرانسيسكو عام ٢٠١٣ والتي أسفرت عن مقتل ثلاثة ركاب وإصابة ١٨٠ آخرين، قام أحد المسافرين في صالة الوصول بالمطار بالتقاط صور للارتطام من هاتفه المحمول ونشرها عبر حسابه على الفيسبوك بعد أقل من دقيقة من وقوع الحادث، ولم تدرك شركة الطيران أن خبر الارتطام انتشر وعلق عليه أكثر من ٥٠ ألف شخص بعد ٣٠ دقيقة فقط، في حين أن الشركة لم تكن نشرت أي خبر عن

ارتطام الطائرة، مما أثر بالسلب على مصداقية الشركة وسمعتها.^(٣٠) لذا يمكن القول أنه من المستحيل أن تتحكم المنظمات في عملية تدفق المعلومات من حيث الكم والكيف والاتجاه أوقات الأزمات، بل عليها أن تغير من استراتيجياتها الاتصالية لدمج هذه الوسائل الجديدة ضمن خطة اتصالات الأزمة، واتباع سياسة الاستباق وليس رد الفعل للحدث.^(٣١)

ومع تصاعد وتيرة وخطورة المخاطر والكوارث الطبيعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وما تخلفه ورائها من خسائر في الأرواح والممتلكات، تزايدت أعداد مستخدمي مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي وخاصة المشهورة منها كالفيس بوك وتويتر أوقات الأزمات، وعلى الأخص أوقات الطوارئ والكوارث التي قد تؤدي إلى انقطاع الاتصالات والكهرباء، وبالتالي يصعب الاعتماد على وسائل الإعلام التقليدية كالتلفزيون والراديو.^(٣٢) وفي هذه الأوقات العصبية لا تقدم منصات الإعلام الاجتماعي لمستخدميها فقط فرصة الحصول على المعلومات الفورية أو خلق محتوى ونشره وتبادله مع المجموعات الأخرى من المستخدمين، بل تقدم لهم دعماً معنوياً ومشاركة وجدانية، بل ومساعدة أحياناً من الأشخاص الآخرين. وهو ما أكدته دراسة للهلال الأحمر الأمريكي حول الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها السكان في أوقات الكوارث الطبيعية كالأعاصير والفيضانات، حيث أشارت إلى أن ٧٤% منهم يفضلون الاعتماد على وسائل الإعلام الاجتماعي كمصدر للمعلومات وللتواصل مع الأهل والأصدقاء والمجموعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة.^(٣٣) كما يشير Fearn-Banks إلى أن الجمهور يستخدم وسائل الإعلام الاجتماعي في أوقات الأزمات والمخاطر لإدارة الموقف، مثل استخدام سكان كاليفورنيا للفيس بوك وتويتر وخرائط جوجل للهروب من حرائق الغابات عام ٢٠٠٩، وفي حادثة إطلاق النار في جامعة فرجينيا للتكنولوجيا عام ٢٠٠٧، تم استخدام الفيس بوك كأداة اتصال فعالة بالطلبة، لإبلاغهم بالمرور الآمن لخروجهم من الجامعة.^(٣٤)

وزادت أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي كأداة للتواصل بين الأجهزة الرسمية للدول ومواطنيها في حال تعرضها لمخاطر عمليات إرهابية، على سبيل المثال في الهجمات الإرهابية الأخيرة على باريس في نوفمبر ٢٠١٥، والتي أسفرت عن مقتل ١٢٩ شخصاً على الأقل، وإصابة قرابة ٣٥٢، تم استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي في هذه الأزمة لتحقيق هدفين رئيسيين هما: نشر معلومات لتحذير المواطنين، ودعم الشعب الفرنسي وأهالي الضحايا.^(٣٥) فتم تنشيط تطبيق Safety Check tool على

الفيسبوك، والذي يسمح للمستخدمين بإبلاغ ذويهم أنهم آمنين. وناشدت الشرطة الفرنسية المواطنين تجنب تبادل المعلومات بشأن عمليات مكافحة الإرهاب عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وطالبتهم باستخدام هذه الوسائل للدعم المعنوي، ووجدت السلطات استجابة مبتكرة من مستخدمى تويتر والفيسبوك الذين وضعوا صورة لعلم فرنسا على بروفيل حساباتهم الشخصية، وأطلقوا هشتاج #prayforparis وبعد ١٠ ساعات فقط شارك أكثر من ٧ مليون شخص بمنشورات على الهشتاج، وتحول تضامن الشعب الفرنسي إلى تضامن عالمي لفرنسا عبر منصات الإعلام الاجتماعي.^(٣٦)

٣- استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي عبر الهواتف المحمولة في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث:

على الصعيد العالمي أصبح استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الهواتف المحمولة والذكية جزءاً أساسياً في أنشطة الحياة اليومية للأشخاص، حيث يمكن من خلالها الدخول على الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، واستخدام التطبيقات المختلفة، الأمر الذي ساهم في تحقيق مزيد من التواصل والتفاعل بين الناس خاصة وأن هذه الأجهزة تتميز بأسعارها المعقولة، سهولة الحمل والاستخدام، صغر الحجم، علاوة على إمكاناتها المتعددة في إرسال الرسائل النصية والصور والفيديوهات باستخدام الوسائل الداعمة للوسائط المتعددة.^(٣٧)

لذا برزت أهمية تكنولوجيا الهواتف المحمولة باعتبارها أداة فاعلة في إدارة اتصالات المخاطر والكوارث، حيث أسهمت في تخفيف الآثار المدمرة الناجمة عنها، وإنقاذ حياة آلاف المواطنين، وتعزيز قدرة المجتمعات المتضررة على مساعدة نفسها. وذلك من خلال تمكين شريحة واسعة من الجمهور من الوصول الفوري والفاعل للمحتوى الخاص بالأزمة أو الكارثة مثل رسائل التحذير والتنبيه، والإرشادات والمعلومات التي يتم إطلاقها لتجنب المخاطر التي قد يتعرض لها المجتمع والأفراد، خاصة وأن مسؤولية إنقاذ الضحايا تقع على عاتق المواطنين أثناء الساعات الأولى التي تعقب وقوع الكارثة. وبالتالي فإن الافتقار إلى الأدوات والمعلومات المهمة في عملية الإنقاذ مثل أنظمة التحذير المبكر والبنية التحتية للاتصالات، يؤدي إلى مضاعفة الخسائر وعرقلة جهود الإنقاذ.^(٣٨)

وقد تم الاستفادة من تقنيات الهواتف المحمولة في منع أو الاستجابة للحوادث البيئية الكارثية، حيث تلعب دوراً محورياً في مساعدة صنّاع القرار على تحديد متى

وأين يتم تخصيص الموارد المناسبة أثناء الكوارث. فمثلاً بعد وقوع إعصار "ساندي"، قامت وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية FEMA باستخدام تطبيقات الهواتف المحمولة (أهمها تطبيق Waze) في جمع البيانات وتوصيل الوقود إلى المناطق المتضررة، الأمر الذي يبرز أهمية هذه التكنولوجيا في مواجهة الأزمات الكارثية والاستجابة السريعة لها.^(٣٩)

واهتمت كثير من الدول مؤخراً بتصميم تطبيقات على الهواتف الذكية لاستخدامها أوقات الطوارئ والكوارث، حيث توفر لمواطنيها المعلومات والتحذيرات في أسرع وقت وبأسهل الوسائل المتوفرة، وبشكل يساهم في تحفيز الجمهور على متابعة كل المستجدات. مثل قيام الحكومة النرويجية بإطلاق تطبيق "Mobilvarsling" باستخدام الهاتف المحمول، حيث ترسل السلطات رسائل عاجلة للتحذير من حوادث الطرق، الأحوال الجوية، والكوارث الطبيعية.^(٤٠) وكذلك الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والكوارث بدولة الإمارات العربية المتحدة، التي صممت أول تطبيق للطوارئ باللغة العربية في منطقة الشرق الأوسط ويمكن تحميله مجاناً على جميع الأجهزة الذكية بما فيها أجهزة " IOS، وأندرويد"، وتم استخدامه بفاعلية لتحذير المواطنين أثناء فيضان مارس ٢٠١٦ الذي ضرب أبوظبي والعين، وإعلامهم بالطرق الآمنة ووسائل الإغاثة في الأماكن الأكثر تضرراً.

وفيما يلي بعض الأمثلة لاستخدامات وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، وتفعيل آليات الإنذار المبكر.^(٤١)

- استخدام خرائط جوجل (خرائط الأزمات)، التي تقدم المعلومات عن ملاجئ الطوارئ، والأماكن الآمنة أو تلك التي يجب تجنبها أثناء الكوارث الطبيعية، وكذلك طبقت جوجل مؤخراً نظام Person Finder الذي يُعد بمثابة منصة تقوم بإرسال إنذارات الطوارئ للمستخدمين، والمساعدة على تحديد أماكن المواطنين المفقودين.
- صممت منظمة الصليب الأحمر الأمريكي مجموعة من تطبيقات الهواتف المحمولة خصيصاً لأنواع معينة من الكوارث الطبيعية، بما في ذلك الفيضانات، الزلازل، الأعاصير، وحرائق الغابات. ويرتكز دور تلك التطبيقات في إرسال تنبيهات للمستخدمين في الوقت المناسب وتقديم النصائح الواجب إتباعها.

● شبكات ومواقع التواصل الاجتماعي مثل (فيسبوك- تويتر- يوتيوب)، حيث تلعب دوراً مهماً في إعادة تشكيل كيفية الاستجابة للكوارث الطبيعية ومواجهة الأزمات، خاصة مع تزايد استخدامها عبر الهواتف المحمولة، الأمر الذي جعل الهواتف المحمولة أداة حاسمة أثناء الكوارث الطبيعية، حيث نجد أن أكثر من نصف مستخدمي تلك المنصات الاجتماعية، يعتبرونها المصدر الرئيسي في الحصول على الأخبار، خاصة مع قيام مراسلي الصحف والقنوات الفضائية بالبحث المباشر (الحي) من مواقع الأحداث، وكذلك يستخدم المسؤولون تلك الوسائل كجزء من أدواتهم المعلوماتية. ومن أشهر الكوارث التي تم الاعتماد فيها على هذه الوسائل إعصار إيرين، إعصار ساندي، زلزال هايتي، وتسونامي اليابان. وذلك من خلال استخدامها للتنسيق بين الجهات الرسمية والجمعيات التي تقدم الخدمات الطبية والمواد الغذائية وغيرها من جهود الإغاثة للمتضررين.

● تطبيق URCP: الذي يعمل على نظام أندرويد Android، وهو تطبيق يتيح للمستخدمين تجميع صور جغرافية لمنطقة ما، ويرتكز دوره على حوادث انقطاع التيار الكهربائي، لكنه مازال قيد التطوير، حيث يوجد اتجاه في توسيع نطاق استخدامه أثناء الكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الأخرى، من أجل مساعدة وكالات الإغاثة في الحصول على أسرع وأفضل قراءة للمناطق المتضررة من الكوارث.

٤- وظائف وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث:

● الاستماع:

- إتاحة الفرصة للأشخاص العاديين للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم وغضبهم واستيائهم أيضاً.
 - تسهيل عملية نشر وتبادل المعلومات وقت الأزمة أو الكارثة.
 - قياس اتجاهات الرأي العام، والقدرة على الكشف عن بعض جوانب الحالة النفسية والعاطفية للجمهور وقت الأزمة.
- وقد قسم Crawford الاستماع التفاعلي عبر وسائل الإعلام الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع هي: (٤٢)
- الاستماع الخلفي Background Listening، ويعني تتبع الآراء، وجمع المعلومات التي تهتم المنظمة.

- الاستماع المتبادل Reciprocal Listening، وهو الاستماع في الاتجاهين، حيث يتم تبادل الرسائل بين المنظمة وجمهورها مع وضع محتوى الرسائل وأثارها في الاعتبار.
- الاستماع التفويضي Delegated Listening، حيث يتم مراقبة الرسائل والاستجابة لها بشكل جماعي.

● مراقبة الموقف:

في حين أن وظيفة الاستماع تنطوي على الجمع السلبي للمعلومات، فإن وظيفة مراقبة الموقف تهدف إلى تحسين ردود فعل المنظمة تجاه الأحداث، وإدارة الرأي العام بشكل أفضل من خلال معرفة بماذا يفكر الناس وماذا يفعلون.^(٤٣) ويرى Bird أن الشائعات غير الدقيقة أوقات الأزمات والكوارث غير قابلة للتطوير، خاصة عن طريق استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي. وأحد أسباب ذلك أن المشاركة الجماعية للجمهور العام في تلك الأثناء تساهم في تنقية الشائعات والمعلومات المغلوطة والبدء في تصحيحها بسهولة عن طريق أهل العلم والخبرة والتخصص، فعلى سبيل المثال في أعقاب زلزال وتسونامي اليابان في مارس ٢٠١١، كان هناك استخدام مكثف لوسائل الإعلام الاجتماعي من قبل الجمهور الياباني، مما أدى إلى النجاح في الحد من انتشار الشائعات والمعلومات غير صحيحة. فقد جاءت نتيجة تحليل مضمون عينة من تغريدات مستخدمي تويتر عقب الكارثة، حول اتجاهاتهم نحو مدى استعداد الدولة للطوارئ على النحو التالي: ٤٩٪ من رسائل تويتر تراوحت ما بين إيجابية أو إيجابية إلى حد ما، مقابل ٧٪ فقط كانت سلبية.^(٤٤)

● التكامل مع وسائل الإعلام التقليدية:

أصبح الإعلام التقليدي في وقتنا الحالي يعتمد بدرجة أكبر على الإعلام الاجتماعي، لصعوبة الوصول إلى أماكن الحدث ونقاط التوتر والكوارث حول العالم، حيث أنه أكثر أماناً لرجال الإعلام. لذلك فإن مراعاة التكامل بين وسائل الإعلام التقليدية ومنصات الإعلام الاجتماعي عند التخطيط لإدارة اتصالات الأزمات والكوارث يزيد من فاعلية الاستجابة لمثل هذه الأحداث، من خلال توظيف واستغلال مزايا كل منهما؛ فالإعلام التقليدي مازال هو الأكثر مصداقية، بينما وسائل الإعلام الجديدة تتسم بالسرعة والتفاعلية وهي ضرورة أوقات الأزمات والكوارث. علاوة على أن الإعلام التقليدي تحكمه قواعد أكثر صرامة للنشر والبت، في حين أن تداول المعلومات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أكثر يسراً.^(٤٥)

• تعبئة الموارد والجهود لمواجهة الأزمة أو الكارثة:

تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة التفاعل والتقارب بين الجماهير، وتعطي قيمة مضافة للعلاقات الإنسانية خاصة أوقات المخاطر والكوارث من خلال تعبئة رأس المال الاجتماعي مثل التبرعات المالية والعينية، التطوع بالمهارات والخبرات التخصصية، وأنظمة الدعم المختلفة التي يمكن أن يساهم بها الأفراد العاديين من الجمهور. فنجد كثيراً من الممارسات الإيجابية التي تعزز روح العمل الجماعي، مثل المبادرات التي يطلقها مجموعات من الجمهور لحشد الناس وتشجيعهم على التعاون وتقديم العون مثل التبرع بالدم أو المال أو مساعدة أهالي الضحايا والمنكوبين، وغير ذلك من أوجه التكاتف المختلفة. إلا أنه من سلبيات هذه الجهود عدم وجود آلية للتنسيق مع الجهات المختصة.^(٤٦)

• خلق التماسك الاجتماعي:

تساعد وسائل التواصل الاجتماعي في جعل الناس يشعرون بأنهم جزء من الأحداث والمواقف التي تمر بمجتمعاتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء لمجتمعاتهم المحلية ولأوطانهم.^(٤٧) فغلي سبيل المثال لعبت هذه الوسائل دوراً إيجابياً في دعم الشعب المصري لجيشه في حربه على الإرهاب، وعكست منشوراتهم عبر المنصات الاجتماعية المختلفة التكاتف والانتماء والفخر بمؤسستهم العسكرية.

٥ - سلبيات استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث:

على الرغم من المزايا التي تحققها وسائل الإعلام الاجتماعي لمستخدميها من الأشخاص العاديين أو من المؤسسات والمنظمات أوقات الأزمات، إلا أن هناك جانب مظلم ناجم عن سوء استخدام هذه الوسائل منها؛ نشر المعلومات الكاذبة والمضللة سواء بقصد وسوء نية أو بدون عمد، صعوبة الوصول لأصل المعلومة أو توثيقها، تزيف الصور ومقاطع الفيديو من خلال برامج معالجة الصور والمونتاج ونشرها دون فرصة للتحقق من مصداقيتها، وغير ذلك من الأمور التي قد تتسبب في تأزم الموقف وتفاقم حدته.^(٤٨) على سبيل المثال بعد زلزال تشيلي ٢٠١٠ وبسبب قلة المعلومات الصادرة عن الجهات الرسمية انتشرت الشائعات حول انعدام الأمن في بعض المناطق، مما أدى إلى انتشار الفوضى واستغلال الأمر من العصابات الإجرامية التي نفذت بعض جرائم السرقة والاعتصاب.^(٤٩) وفي مايو ٢٠١٣ بالقرب من مدينة غنت البلجيكية خرج قطار شحن عن مساره وحدث انفجار نتج عنه تسرب غاز الأكريلونيتريل وهو غاز سام، مما تسبب في مقتل ثلاثة أشخاص وإصابة ٩٣

آخرون بحالات اختناق. وتم نشر كثير من المعلومات المغلوطة عن الحادثة عبر شبكات التواصل الاجتماعي، مما أدى إلى اكتظاظ المنطقة بالسكان للاطمئنان على ذويهم، الأمر الذي صعب من مهمة فريق إدارة الطوارئ، وتسبب في زيادة حالات الاختناق وتأخر جهود الإنقاذ.^(٥٠)

وفي حالات أخرى قد تتسبب وسائل الإعلام الاجتماعي ذاتها في أزمة للمنظمة، وهو ما حدث مع شركة ستاربكس وهي المالكة لأشهر الكافيهات، ولها حوالي ٢١ ألف فرع حول العالم. وتستخدم ستاربكس منصات الإعلام الاجتماعي بفاعلية منذ ٢٠٠٨ للتواصل مع عملائها الحاليين والمحتملين ولترويج منتجاتها وعروضها المختلفة، حيث لديها ٣٤ مليون معجب بصفحتها على الفيسبوك، و٤,٦ مليون متابع على تويتر، إلى جانب المدونات مثل مدونة MyStarbucksIdea، ومدونة StarbucksGossip وذلك لمشاركة المعلومات والأفكار والخبرات والمواقف بين الموظفين والعملاء، علاوة على استخدام اليوتيوب والموقع الإلكتروني للشركة، وموقع آخر لمجتمع ستاربكس Starbucks Community.^(٥١) وفي الأرجنتين عام ٢٠١٢، اعتذرت ستاربكس لعملائها عبر صفحاتها على شبكات التواصل الاجتماعي عن نقص إمدادات مؤقت في فروعها وعدم توافر بعض المواد الخام. وقالت في تغريدة لها "it would use a non-branded supply made in Argentina"، وكانت تقصد أنها ستلجأ لاستخدام مواد خام من علامة تجارية أخرى غير المورد الأرجنتيني حتى لا تتأخر عن عملائها. إلا أن هذه التغريدة تم فهمها بشكل خاطئ من قبل الجمهور الأرجنتيني وأغضبه جداً وهاجم الشركة بضراوة على منصات التواصل الاجتماعي، حيث ظن أن الشركة تتعالى على المورد الأرجنتيني وتسيء للشركات الوطنية، مما اضطر ستاربكس للاعتذار وإصدار بيانات توضح قصدها وموقفها واحترامها للشركات والعلامات التجارية الوطنية في الأرجنتين.^(٥٢)

ثانياً: المداخل النظرية للدراسة:

١- نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (الظرفية) SCCT والتفاعلية عبر المنصات الاجتماعية:

وضع Coombs هذه النظرية عام ٢٠٠٢، والاعتقاد الأساسي لها هو أن فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية تعتمد على خصائص موقف الأزمة، فمن خلال فهم الأزمة يمكن لفريق اتصالات الأزمة اختيار الاستجابة الأكثر ملائمة. فهذه النظرية

تُعد محاولة لفهم وتوضيح وتقديم الإجراءات واستراتيجيات الاستجابة المناسبة لإدارة الأزمة اتصاليًا. وتهدف الإستراتيجيات الاستجابة للأزمة إلى تصميم رسائل اتصالية لإصلاح صورة المنظمة وتقليل التأثير السلبي الناجم عن الأزمة والذي بدوره يؤثر بالسلب على النية الشرائية للجمهور ومعاملات أصحاب المصالح مع المنظمة.^(٥٣)

ويرى Coombs أن استراتيجيات استجابة المنظمات أوقات الأزمات تعكس ماذا تقول المنظمة وماذا تفعل، ولكي تكون الاستجابة فعالة تحتاج المنظمة أن تكون هي صاحبة المبادرة في نشر المعلومات وتوصيل رسائلها الاتصالية، التواصل المباشر والفوري مع أصحاب المصالح، والانفتاح والاستعداد الدائم للاتصال. ولاشك أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يساعد في تحقيق الاستجابة الفعالة، حيث أن خصائص هذه الوسائل المتمثلة في السرعة والانتشار والتفاعلية تمثل فرصة مثالية للمنظمات للتواصل مع الجماهير المستهدفة والرأي العام، وتعظم من استجابتها للأزمة منذ اللحظة الأولى، خاصة وأن هذه الوسائل أتاحت لمستخدميها التدخل في إدارة موقف الأزمة، مما يتطلب جهود اتصالية مضاعفة وحاسمة من المنظمات للسيطرة والتحكم في عملية تدفق المعلومات ومضمونها.^(٥٤)

وأضاف Coombs تطبيقات جديدة في إطار نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، حيث حدد ثلاث مراحل لاستجابة المنظمات للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي وهي:^(٥٥)

- **تقديم المعلومات**، حيث تقدم المنظمة لأصحاب المصالح المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للأزمة والتعليمات والإجراءات التي يمكن اتباعها من قبل الأشخاص المتضررين منها وكيفية التصرف لحماية أنفسهم من الآثار المترتبة عليها.
- **تعديل وتحديث المعلومات**، بهدف إطلاع الجمهور على مستجدات الأحداث، ومساعدة أصحاب المصالح على تحسين فاعلية تعاملهم مع الأزمة وتداعياتها.
- **تحسين سمعة المنظمة**، من خلال الاستجابة الفعلية والواقعية باتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعويضية التي تساهم في تخفيف حدة الضرر الذي لحق بسمعة المنظمة.

ولكي تكون استجابة المنظمات فعالة خلال المراحل السابقة، عليها أن تختار بعناية الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لكل مرحلة طبقاً لنوع الأزمة (داخلية-

خارجية)، وموقف المنظمة من الأزمة أي درجة مسؤوليتها عن حدوثها. ومن أهم استراتيجيات الاستجابة الاتصالية التي طرحها Coombs في نظريته: استراتيجية الإنكار؛ التي تسعى إلى نفي الأزمة من خلال تكتيك التوضيح لشرح أسباب عدم وجود أزمة من وجهة نظر المنظمة، تكتيك الهجوم للتصدي لهؤلاء الذين يدعون بوجود الأزمة، وكذلك تكتيك التهديد باستخدام قوة ونفوذ المنظمة ضد من يزعمون بوجود أزمة مثل مقاضاتهم أو فضح مزاعمهم. وإستراتيجية التهوين؛ التي تهدف إلى خلق قبول الجمهور للأزمة مع إضعاف العلاقة بين الأزمة والمنظمة، وتستخدم تكتيك الاعتذار من خلال إظهار عدم وجود النية المسبقة، أو حدوث أشياء غير متوقعة تسببت في حدوث الأزمة للتقليل من مسؤولية المنظمة عن حدوثها. كما تستخدم تكتيك التبرير من خلال التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة مقارنة بأزمات مماثلة، أو إظهار أن الأزمة قد تعرضت للمبالغة والتهويل. وكذلك استراتيجية إعادة البناء؛ التي تسعى إلى طلب صفح الجمهور عن المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات علاجية مثل دفع تعويضات للضحايا ومساندة المتضررين من الأزمة، الندم والاعتذار عما سببته الأزمة من أضرار، واتخاذ إجراءات وقائية لمنع تكرار الأزمة في المستقبل.^(٥٦)

لذا على فريق اتصالات الأزمة المواءمة بين موقف المنظمة من الأزمة واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة، فصورة المنظمة يمكن أن يتم تقييمها بشكل أكثر إيجابية في حالة استخدام استراتيجيات اتصالية مناسبة للاستجابة على عكس ما يحدث عند استخدام استراتيجيات غير ملائمة.^(٥٧) ولاشك من أن اختيار الاستراتيجية المناسبة في الموقف المناسب والوقت المناسب يزداد أهمية عند التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعي؛ ففي الماضي كان لدى فريق اتصالات الأزمة الوقت الكافي لعقد الاجتماعات ووضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعداد البيانات وعقد المؤتمرات الصحفية. أما الآن في عصر المنصات الاجتماعية لم يعد هناك متسعاً من الوقت، فقد تنفجر الأزمة من خلال منشور على مواقع التواصل الاجتماعي وينتشر حول العالم في غضون دقائق، حيث أصبح الجمهور هو مصدر الاتصال وليست المنظمة.^(٥٨)

٢- نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي:

وضعا Stewart & Wilson عام ٢٠١٥ نموذجاً يوضح مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، والذي يتكون من ست مراحل هي: الرصد والاستماع، استهداف الجمهور المناسب، الاستجابة والحوار، المراقبة

والتقييم، التفاعل مع الجمهور، وإجراء التعديلات الضرورية في خطة الاتصال، كما هو موضح بالشكل التالي.^(٥٩)



شكل رقم (١)

نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل النموذج والإجراءات المرتبطة بها:

➤ الرصد والاستماع:

ويُقصد بها معرفة وتحديد ما يقال عن شخص، علامة تجارية، شركة، أو حدث ما عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. وتمثل هذه الوسائل للقائمين على إدارة اتصالات الأزمة فرصة لرصد ومتابعة حجم تدفق المعلومات ومضمونها من مصادر متنوعة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وبالتالي تحسين قدرتهم على تقدير الموقف وتحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة. وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة التواصل المستمر مع الجمهور المستهدف عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الأوقات العادية وليس في حالة الأزمة فقط.

➤ استهداف الجمهور المناسب:

تساعد مرحلة الرصد والاستماع عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الوصول لأصحاب المصالح والجمهور المستهدفة من خلال:

- تحديد مجموعات الجماهير المستهدفة ودراسة طبيعتها واتجاهاتها وتقدير حجم تأثيرها.
- تحديد مجموعات المؤثرين، والمنتقدين والداعمين قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- اكتشاف علامات التحذير أو مؤشرات الخطر التي من المحتمل أن يؤدي تجاهلها إلى حدوث أزمة.
- تصميم القنوات والاستراتيجيات الاتصالية التي تتناسب مع طبيعة وأنماط الجماهير المستهدفة.
- دراسة وضع المنافسين وتقدير حجم قوتهم وتأثيرهم قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- تحديد أفضل الممارسات والإجراءات التي تتناسب مع مختلف أنواع الجماهير من أصحاب المصالح.

➤ الاستجابة والحوار:

تبدأ هذه المرحلة بمجرد حدوث الأزمة، وفيها يتم اتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة لاحتواء الضرر وإيجاد حلول سريعة للأزمة. وفي هذه المرحلة يكون عنصر الوقت حاسماً للغاية، لذا يصبح استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ضرورة للتواصل بشكل فوري مع مختلف أصحاب المصالح، فهي الأسرع في عملية تبادل ونشر المعلومات والتفاعل مع مجموعات الجماهير المستهدفة. إلا أنه لزيادة فاعلية الاتصال وإحداث الاستجابة المرغوبة، يجب مراعاة استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للموقف الذي تمر به المنظمة أو الجهة التي تعاني من الأزمة ودرجة مسؤوليتها عن الأزمة.

ولتعظيم فاعلية الاستجابة لأزمة ما عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، على المنظمات أن تضع في اعتبارها بعض الإرشادات أهمها:

- تحديد مجموعات الجماهير المستهدفة وخاصة الفئات المؤثرة key influencers وفتح حوار معهم واختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لهم.
- الاعتراف بوجود الأزمة بشكل مباشر وواضح.
- الاعتذار في حالة ثبوت مسؤولية المنظمة عن حدوث الأزمة.
- الكشف عن إجراءات محددة لاحتواء الأزمة مصحوبة بجدول زمني.

- التعبير عن التعاطف والمشاركة الوجدانية مع المتضررين من الأزمة.
- تحري الدقة والمصداقية في عرض المعلومات والبيانات.
- استخدام كافة أشكال عرض المضامين المقدمة للجماهير المستهدفة سواء المنشورات النصية أو باستخدام الوسائط المتعددة والتطبيقات الحديثة.
- المتابعة وتحديث المعلومات باستمرار، وجعل الجمهور على دراية بكافة التطورات حتى لا يلجأ لمصادر أخرى قد تبث معلومات مغلوطة أو شائعات تؤدي إلى تفاقم الأزمة.

➤ المراقبة والتقييم:

تعتبر هذه المرحلة امتداد لمرحلة الرصد والاستماع، وتتطوي على مراقبة الفضاء الاجتماعي وتقييم نتائجه لمعرفة ماذا يقال عن المنظمة أو الجهة التي تعاني من الأزمة، حيث يجب أن تبقى يقظة ومتابعة لردود أفعال الجماهير من أصحاب المصالح والرأي العام ووسائل الإعلام المختلفة. وذلك حتى تستطيع اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لإدارة الوضع الحالي والسيناريوهات المحتملة مستقبلاً، ومحاولة التحكم في حجم ومضمون واتجاه تدفق المعلومات حول الأزمة.

➤ التفاعل مع الجمهور:

وتعني هذه المرحلة استمرار التفاعل مع مجموعات الجماهير المستهدفة من أصحاب المصالح والرأي العام، بهدف تطوير المواقف والاستجابات لتكون في صالح المنظمة. فيجب تجنب الاسترخاء في الأداء مع بداية انحسار الأزمة، أو التعامل بالأسلوب المعتاد اتبعه قبل اندلاعها. وهنا يأتي دور وسائل الإعلام الاجتماعي في محو آثار الأضرار التي لحقت بسمعة المنظمة وتبني استراتيجية إعادة بناء السمعة وتكتيكاتها مثل المعالجة، التوبة، التصحيح، والتعويض.

➤ إجراء التعديلات المطلوبة:

وهنا يتم تنفيذ التغييرات الضرورية بناءً على تقييم إدارة خطة اتصالات الأزمة عبر مراحلها المختلفة، فقد تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وتقييم أدائها عبر هذه المنصات. وبالتالي على المنظمة الاستمرار في عملية الاستماع الاجتماعي social listening لتطوير خطتها الاتصالية لتفعيل التواصل والحوار مع الجمهور خاصة بعد انحسار الأزمة واحتواء أضرارها.

٣- نموذج 4R'S (Reduction- Readiness- Response- Recovery):

يعتمد هذا النموذج على المدخل العملي أو الإجرائي، وتم اقتراحه لأول مرة من قبل الجمعية السياحية لمنطقة آسيا والمحيط الهادي عام ٢٠٠٣، بهدف وضع إطار لإدارة اتصالات الأزمة في قطاع السياحة والضيافة. وتم تبني هذا النموذج بعد ذلك في دراسات عديدة بالتطبيق على قطاعات مختلفة^(١٠) وقام Gray وآخرون بتطوير النموذج في دراسة لهم عام ٢٠١١ ليشمل دمج استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في خطة اتصالات الأزمة، مع تسليط الضوء على وظيفتي الرصد والاستجابة^(١١) ويشمل النموذج أربعة مراحل لإدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وإجراءات المنظمات في كل مرحلة كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١)

مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي طبقاً لنموذج

4R'S^(١٢)،^(١٣)

المرحلة	إجراءات المنظمة
Reduction Phase مرحلة التخفيض	<ul style="list-style-type: none"> - المهمة الرئيسية للمنظمة في هذه المرحلة هو تحديد المصادر المحتملة التي قد تؤدي إلى اندلاع أزمة، والبحث عن سبل تخفيض أثارها السلبية المتوقعة. - تشكيل فريق لاتصالات الأزمة يقوم بتقييم المخاطر والأزمات المحتملة التي قد تواجه المنظمة. - رصد ومراقبة ما ينشر عن المنظمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، لمعرفة ما يقال عنها وردود أفعال الجمهور واتجاهاتهم نحوها، حتى تستطيع المنظمة تقدير الموقف وتحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة.
Readiness Phase مرحلة الاستعداد	<ul style="list-style-type: none"> - تهدف هذه المرحلة إلى تحسين مستوى استعداد المنظمة للأزمة، بما يعزز صمودها أمام الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة. - تحديد أدوار فريق اتصالات الأزمة والاستعانة بمتخصصين في إدارة الاتصال عبر منصات الفضاء الاجتماعي. - وضع سيناريوهات خطط اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وتحديد الجماهير المستهدفة وأصحاب المصالح لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لكل سيناريو محتمل. - توعية وتدريب موظفي المنظمة على كيفية التعامل والتواصل مع الجماهير ومجموعات أصحاب المصالح المختلفة عبر هذه الوسائل خلال مراحل الأزمة المختلفة. - مواصلة عملية رصد ومراقبة ما ينشر عن المنظمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. - مراجعة خطة الاستجابة بشكل منتظم وإعادة النظر فيها إذا لزم الأمر.

<ul style="list-style-type: none"> - تشير هذه المرحلة لأنشطة وتحركات المنظمة بعد وقوع الأزمة، وفيها يتم توظيف الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لموقف المنظمة ودرجة مسؤوليتها عن الأزمة وحجم الضرر الناتج عنها. - يقوم فريق اتصالات الأزمة بالاستجابة الفورية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، من خلال تصميم رسائل واضحة وصادقة وكافية تستهدف توفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصالح المعنيين بالأزمة والرأي العام ووسائل الإعلام. - الرد على تساؤلات وتعليقات الجمهور. - تحديث المعلومات باستمرار حتى لا يعتمد الجمهور على مصادر بديلة قد تبتث معلومات تضر بسمعة المنظمة. - مراعاة التكامل والتنسيق بين الرسائل الاتصالية للمنظمة في وسائل الإعلام التقليدية ووسائل الإعلام الاجتماعي. 	<p>Response Phase مرحلة الاستجابة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - في هذه المرحلة تبدأ تحركات المنظمة لاستعادة نشاطها الطبيعي بناءً على الدروس المستفادة من الأزمة. - مراجعة الاستجابة الاتصالية للمنظمة وقت الأزمة وتحديد نقاط القوة والضعف بها، لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لمرحلة التعافي. - استمرار التواصل مع الجماهير المستهدفة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها في هذه المرحلة، مع التركيز على استراتيجيات التصحيح والتعويض وإعادة البناء، لتحسين صورة وسمعة المنظمة بعد الضرر الذي لحق بها بسبب الأزمة. - التأكيد على متابعة القيام بوظيفتي الرصد والمراقبة لما يقال عن المنظمة بعد الأزمة. - إشراك جميع موظفي المنظمة في الأنشطة الاتصالية لاستعادة السمعة. 	<p>Recovery Phase مرحلة التعافي/ الاسترجاع</p>

ثالثاً: الدراسات السابقة:

١- دراسات تناولت أهمية استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي للأفراد والمنظمات أوقات الأزمات والكوارث:

- هدفت دراسة (Wright & Hinson (2009 إلى التعرف على اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة. وتوصلت الدراسة إلى أن ٢٩% فقط من الشركات الأمريكية لديها سياسات رسمية واضحة لاستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات، وأن معظم ممارسي العلاقات العامة يعتقدون أنه بالرغم من فاعلية هذه الوسائل في سرعة نشر المعلومات إلا أنها تفتقر إلى المصداقية والمهنية في الممارسة، وأن الاعتماد عليها يجب أن يكون ضمن استراتيجية متكاملة، أي استخدامها بجانب الوسائل التقليدية.^(٦٤)

- خلصت دراسة (Smith 2010) إلى أن أهم دوافع استخدام الأشخاص لوسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات هي: رغبتهم في الحصول على معلومات أنية ومعرفة مستجدات الأحداث، مشاركة المعلومات والانطباعات والمشاعر مع المجموعات ذات الاهتمامات والآراء المتشابهة للحد من حالة القلق والتوتر لديهم، والتواصل مع المسؤولين أو الجهات المعنية بالأزمة.^(٦٥)
- ألفت دراسة (Freberg 2011) الضوء على أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي كأدوات لنقل المعلومات والتواصل مع الجمهور أوقات الأزمات والطوارئ. وأكدت على أن هذه الوسائل أصبحت المصدر الأول لمعلومات الجمهور، إلا أنها تُعتبر سلاح ذو حدين؛ حيث أن هذه المنصات الرقمية لا تتيح فقط للأفراد الحصول على المعلومات وقت الأزمة، ولكن تتيح لهم أيضاً فرص خلق المحتوى ومشاركته مع الآخرين بأشكال وتقنيات متعددة، وهو ما يشكل تحدياً أمام القائمين على إدارة اتصالات الأزمة.^(٦٦)
- استهدفت دراسة أحمد فاروق (٢٠١٢) التعرف على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة الانترنت في إدارة المنظمة للاتصال أثناء الأزمات التي تواجهها. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة بالتطبيق على الأزمة التي واجهت شركة "تويوتا" اليابانية لصناعة السيارات، والخاصة بظهور عيوب فنية في بعض أنواع السيارات التي انتجتها عام ٢٠١٠. وخلصت الدراسة إلى أن الشركة استفادت من الإمكانيات التفاعلية للإنترنت، حيث أتاحت الفرصة للعملاء التعليق على بعض المواد المنشورة على الموقع، كما اعتمدت على الوسائط المتعددة لنشر الملفات النصية والمصورة. كما وظفت الشركة المواقع الاجتماعية مثل Facebook و Twitter للتواصل مع العملاء إلى جانب نشرها لإعلاناتها وبرامجها التليفزيونية على موقع You tube.^(٦٧)
- سعت دراسة (Park, Cha, Kim, & Jeong 2012) إلى رصد آراء واتجاهات جمهور تويتر نحو شركة "دومينيز بيتزا" بعد انتشار بعض الأخبار السلبية عنها بسبب فيديو انتشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي عام ٢٠٠٩ لأثنين من العاملين داخل مطعم بولاية كارولينا الشمالية يقومان بأشياء غير صحية في الغذاء، وكذلك رصد اتجاهاتهم نحو اعتذار الرئيس التنفيذي للشركة. وخلصت الدراسة إلى أن الأخبار السلبية عن الشركة تم تداولها بشكل أسرع

وأكثر انتشاراً من خبر اعتذار الرئيس التنفيذي للشركة، وأن هذه الأزمة أثرت بالسلب على النية الشرائية للمستهلكين.^{٦٨}

- أشارت دراسة (2015) Chewning إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاتها غيرت من شكل إدارة اتصالات الأزمة، فلم تعد المنظمة هي من تملك زمام الأمور في التعامل مع الأزمة. فقد أصبح لأصحاب المصالح والجمهور بشكل عام صوت مسموع، وبتوا مصدراً للمعلومات وليسوا فقط متلقين، كما أتاحت لهم هذه الوسائل فرصاً لخلق المحتوى ونشره والتفاعل مع الآخرين بشأنه. وبالتالي فإن تأثيرهم واستجابتهم للأزمة ينعكس على استجابة المنظمة والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها، لذا لم يعد للمنظمات أي اختيار في دمج وسائل الإعلام الاجتماعي ضمن خطتها لإدارة اتصالات الأزمة.^{٦٩}

- تناولت دراسة (2015) Liu, Kim & Gray دور شبكات التواصل الاجتماعي في خطة اتصالات الأزمة للمنشآت الفندقية، حيث يستخدم السائحون هذه الوسائل لمشاركة المعلومات والخبرات فيما بينهم، وكذلك مشاعرهم وانطباعاتهم عن المقاصد والمنشآت السياحية سواء كانت إيجابية أو سلبية، خاصة أوقات الأزمات التي تؤثر على قطاع السياحة. لذا تستخدم المنشآت الفندقية منصات التواصل الاجتماعي لرصد ومراقبة المحتوى للكشف عن إشارات الأزمات المحتملة، وللتعرف على كيفية إدراك جمهور السائحين للأزمة واتجاهاتهم وسلوكهم المرتقب، وذلك حتى تستطيع تحديد الاستجابة المناسبة للأزمة.^{٧٠}

- هدفت دراسة (2016) Brengarth & Mujkic إلى إلقاء الضوء على استخدام المنظمات غير الربحية لتطبيقات الإعلام الجديد أثناء كارثة حرائق الغابات في غرب الولايات المتحدة عام ٢٠١٤ والتي أودت بحياة شخصين وحرقت أكثر من ١٨٠٠٠ هكتار من الأراضي وحوالي ٣٥٠ منزلاً. وخلصت الدراسة إلى أن هذه التطبيقات ساعدت المنظمات على مواجهة حالة الطوارئ وعملت كجسر بينها وبين السكان المتضررين وكذلك المواطنين ممن يحاولون المساعدة، مما أدى إلى إنقاذ العديد من الأرواح والممتلكات والموارد الطبيعية. فقد اتسمت التطبيقات المستخدمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية بسرعة وسهولة نقل وتبادل المعلومات والتفاعل مع الجمهور، مما ساهم

في تنشيط استجابة المواطنين المتضررين علاوة على سرعة جمع التبرعات اللازمة لمساعدة الضحايا.^(٧١)

- حلت دراسة (Getchell & Sellnow 2016) دور شبكات التواصل الاجتماعي (تويتر) في إدارة اتصالات أزمة تلوث مياه الشرب في غرب ولاية فرجينيا عام ٢٠١٤ بعد تسرب ٧٥٠٠ غالون من مادة كيميائية سامة إلى نهر ايلك Elk River، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الوسائل ساهمت بفاعلية في سرعة استجابة المنظمات المعنية من خلال سرعة نشر وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بالتعامل مع الأزمة وبين الجمهور المتضرر منها، مما ساهم في تخفيف حدة الأزمة وتداعياتها.^(٧٢)

٢- دراسات تناولت الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث:

- تناولت دراسة (Muralidharan et al 2011) استخدام شركة بريتش بترولיום وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة اتصالات الأزمة التي تعرضت لها بسبب انفجار أحد أجهزتها البحرية للتنقيب عن البترول في خليج المكسيك. وحللت الدراسة مضمون ٧٣٩ منشورًا، و١٤٠٦٥ تعليقًا للجمهور المستهدف على صفحات الشركة بمواقع التواصل الاجتماعي، وخلصت إلى أن الشركة اعتمدت على استراتيجية التصحيح من خلال توضيح الجهود التي قامت بها لتنظيف المحيط من بقعة الزيت، ويلي ذلك استراتيجية التعويض بتوضيح جهودها في تعويض المضارين من الأزمة، ثم استراتيجية الدعم والتعاطف مع الضحايا وإبداء الأسف لذويهم.^(٧٣)

- استهدفت دراسة (Byrd 2012) معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها شركة تويوتا اليابانية عبر صفحتها الرسمية على الفيس بوك أثناء الأزمة التي تعرضت لها عام ٢٠١٠، بسبب العيوب الفنية الخاصة بتسيير السيارة وإيقافها. فقام الباحث بتحليل مضمون صفحة الشركة على الفيس بوك وذلك باتخاذ المنشور "post" الموجود على الحائط "wall" كوحدة للتحليل. وخلصت الدراسة إلى أن شركة تويوتا استخدمت عدة استراتيجيات أهمها: استراتيجية الاعتذار، استراتيجية إظهار الامتنان للجمهور المستهدف لدعمه للشركة وقت الأزمة، استراتيجية الاعتراف وتحمل مسؤولية العيوب الفنية التي تسببت بالأزمة، استراتيجية إدارة العلاقات؛ وتعني دعم العلاقة مع المستهلكين

والتجاوب معهم، والرد على تساؤلاتهم، مما يزيد من تقارب المستهلكين وولاءهم للشركة.^(٧٤)

- خلصت دراسة (Freberg et al (2013) حول سبل زيادة فاعلية استراتيجيات اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إلى ضرورة دمج روابط الوسائط المتعددة مع المضمون المقدم عبر هذه الوسائل، عدم الاعتماد على المعلومات النصية فقط، التخفيف من اللهجة الرسمية في مضمون الرسائل المقدمة للجمهور، واستخدام أسلوب متوازن وبسيط في الحوار من خلال رسائل واضحة ومركزة ومباشرة.^(٧٥)

- سعت دراسة سلوى سليمان (٢٠١٤) إلى التعرف على دور صفحات الجيش والشرطة على الفيسبوك في إدارة الأزمة التي تلت الثورة المصرية الثانية في ٣٠ يونيو ٢٠١٣. وذلك للتعرف على المضامين والاستراتيجيات التي تتضمنها هذه الصفحات ومدى مصداقيتها لدى الجمهور المستهدف، وأسباب استخدامهم واعتمادهم عليها وقت الأزمات. وخلصت الدراسة إلى ارتفاع معدلات الاعتماد على هذه الصفحات كمصدر للمعلومات وقت الأزمة، فلم يعتمدوا عليها بهدف التسلية والترفيه. وكانت أهم استراتيجيات الاتصال المستخدمة على الصفحتين محل الدراسة التحليلية هي: مكافحة الشائعات، استراتيجية المعلومات ونقل الأخبار والأحداث وتوضيح الحقائق، بيان جهود الجيش والشرطة لعودة الأمن والأمان ومكافحة الشغب، إبراز دور الشهداء من الجيش والشرطة، وإستراتيجية دعم الصورة الذهنية.^(٧٦)

- ناقشت دراسة (Jin, Liu & Austin (2014) خطة استجابة المنظمات للأزمات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وأكدت أن هناك عدة اعتبارات تؤثر على مدى قبول الجمهور لجهود المنظمات في إطار استجابتها للأزمة عبر هذه الوسائل وهي: أصل الأزمة (داخلية - خارجية) وعلاقة ذلك بدرجة مسؤولية المنظمة عن حدوث الأزمة، طبيعة الأزمة (حادث- طارئ- انتهاكات- إرهاب- أفعال غير مقصودة)، الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة (دفاعية- هجومية- متوازنة)، شكل الرسالة الاتصالية ومصدرها، وأخيراً درجة انغماس الجمهور في الأزمة وعلاقته بها.^(٧٧)

- تناولت دراسة (Ki & Nekmat (2014) استخدام الفيسبوك كمنصة اتصالية للشركات خلال الأزمات، وهدفت إلى تحليل الاستراتيجيات الاتصالية

المستخدمة في ضوء نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، فقامت بتحليل ٧٠٨٠ رسالة اتصالية لـ ٥٠٠ شركة أثناء الأزمات التي تعرضوا لها. وخلصت الدراسة إلى أن هذه الشركات استخدمت الفيسبوك بشكل أساسي كأداة للتواصل مع الجمهور المستهدف والرأي العام ووسائل الإعلام، واعتمدت معظم رسائلها على استراتيجيات التبرير والاعتذار وطلب العون، من خلال حث الجمهور على تقديم مقترحات تساعد الشركات في التغلب على الأزمة. وأشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين انغماس الشركات في الاتصالات ذات الاتجاهين مع جماهيرها المستهدفة أوقات الأزمات، ورد فعل الجماهير نحو هذه الشركات وتقييمهم لأدائها وقت الأزمة.^(٧٨)

- هدفت دراسة (DiStaso et al (2015) إلى تقييم الاستراتيجيات الاتصالية عبر الفيسبوك أوقات الأزمات وتأثيرها على سمعة المنظمات. وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات الاستجابة للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي يجب أن تعتمد على السرعة، المصادقية، الشفافية، والمتابعة والتحديث، فهي عوامل حاسمة في التأثير على سمعة المنظمة والحكم على استجابتها وقت الأزمة. كما أكدت الدراسة على أن استراتيجية المعلومات تأتي في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر تأثيراً على سمعة المنظمة يليها استراتيجية الاعتذار، التعاطف، والتصحيح. حيث أن الجمهور أوقات الأزمات والكوارث يكون بحاجة ماسة للمعلومات لتساعده على فهم الموقف وتحديد الاستجابة المرجوة، وبالتالي فإن استخدام المنظمات لإستراتيجية المعلومات بكفاءة عبر منصات التواصل الاجتماعي يساهم في طمأنة الجمهور ومنع نشر الشائعات التي تضر بسمعتها.^(٧٩)

- هدفت دراسة (Ott & Theunissen (2015) إلى تحليل الاستراتيجيات الاتصالية للشركات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أثناء الأزمات. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجية الحوار يكون فعالاً فقط مع جمهور المستخدمين المتضررين بشكل مباشر من الأزمة، أما في حالة توسيع نطاق الحوار ليشمل كافة أصحاب المصالح، فإنه من المرجح أن يتسبب ذلك في تأجيج حالة الغضب والسخط على الشركة، مما يزيد من خطر الأزمة على سمعتها، حيث أن اتجاه بعض الشركات التي تعاني من أزمات إلى الحوار مع جمهور مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر وتبادل وجهات النظر معهم

بغرض التنفيس عن مشاعرهم، قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة وانتشار حالة الغضب عبر هذه المنصات. لذا توصي الدراسة بضرورة فهم وإدراك ممارسي العلاقات العامة للمبادئ الأساسية والاستراتيجيات المناسبة لبناء العلاقات وإقامة الحوار مع جمهور وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات.^(٨٠)

٣- دراسات تناولت سلبيات استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث:

- أشارت دراسة (Kelleher 2009) إلى أن إدارة اتصالات الأزمة في البيئة التفاعلية تمثل تحدياً أمام المنظمات، حيث أن أصوات وتعليقات مستخدمي هذه الوسائل وانتشارها أثناء الأزمة قد يتسبب في زيادة حدتها وصعوبة احتوائها. وقد تم تشبيه تأثيرها بالمرض الفيروسي الذي ينتشر بسرعة ويصعب السيطرة عليه. وتقتصر الدراسة أن تهتم المنظمات بممارسات العلاقات العامة التفاعلية عبر منصات التواصل الاجتماعي، لتوطيد علاقاتها ب جماهيرها المستهدفة وإقامة حوار دائم معهم ليس فقط في أوقات الأزمات، بل الأهم في الأوقات العادية (مرحلة ما قبل الأزمة).^(٨١)

- أكدت دراسة (Utz 2013) حول دور شبكات التواصل الاجتماعي في كارثة مفاعل فوكوشيما باليابان عام ٢٠١١، أن الجمهور الياباني لم يكن يثق بالمعلومات التي تُنشر عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وكانوا يروا أن وسائل الإعلام التقليدية وخاصة الصحف أكثر مصداقية.^(٨٢)

- ألفت دراسة (Lachlan et al 2016) الضوء على طبيعة الأزمة أو الكارثة كحوادث غير متوقعة، تتسبب في حالة من الارتباك والتشكك وعدم الطمأنينة لدى الجمهور. وبالتالي فإن أهم التحديات أمام إدارة المنظمات لاتصالات فاعلة أوقات الأزمات عبر منصات الإعلام الاجتماعي هي إدارة المعلومات؛ فالجمهور وقت الأزمة لا يحتاج لمعلومات كثيرة، ولكن معلومات صحيحة وموثوق بها يمكن الاعتماد عليها والاستجابة على أساسها. وبالتالي فإن افتقار المعلومات للموثوقية والمصداقية يتسبب في فقدان الثقة بالمنظمة، ويؤثر بالسلب على سمعتها.^(٨٣)

- خلصت دراسة (Maresh-Fuehrer & Smith 2016) إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي تُعد أدوات فاعلة في إدارة اتصالات الأزمات والمخاطر من خلال نشر المعلومات والتواصل مع أصحاب المصالح، إلا أن درجة مصداقية

المحتوى عبر منصات هذه الوسائل أصبح يشكل تهديدا لسمعة الشركات والمنظمات؛ حيث أن وقت الأزمة يكون توقيتاً مثالياً لانتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة سواء بدون قصد أو بسوء نية من بعض المنافسين أو أصحاب المصالح المضادة.^(٨٤)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عرض نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت أهمية ودوافع استخدام الأفراد والمنظمات لوسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث، تحليل الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمات عبر منصات الإعلام الاجتماعي، فضلاً عن الدراسات التي أشارت إلى سلبيات وتحديات استخدام هذه الوسائل أوقات الأزمات والكوارث. وغير ذلك من الدراسات التي استفادت منها الباحثة، وذلك في الجوانب التالية:

- بلورة موضوع الدراسة وتحديد أهدافها بدقة.
- تحديد أهم المحاور والمداخل النظرية التي يمكن دراستها بحيث تدعم الدراسة وتضيف إليها.
- تحديد الخطوات المنهجية المناسبة لموضوع الدراسة.
- تحديد دراسات الحالة وتحليلها.
- مناقشة نتائج دراسات الحالة واستخلاص الدروس المستفادة.

رابعاً: منهجية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية، حيث تسعى إلى تقديم فهماً متعمقاً حول كيفية إدارة اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. واعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، وهو كما يرى (Yin 2003) المنهج الأنسب والأكثر قدرة على الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي تدور حول (كيف، ماذا، لماذا، لماذا لا).^(٨٥) وأشار Merriam أن هناك عدة أساليب لمنهج دراسة الحالة وهي:^(٨٦)

- التخصيص؛ ويعني التركيز على موقف أو حدث معين أو ظاهرة معينة ودراستها بشكل عملي والتعرف على مشاكلها الواقعية.
- التوصيف؛ أي اختيار حالة والتعمق فيها بشكل تفصيلي.

- الإرشاد؛ دراسة حالة بهدف مساعدة الناس على إدراك وفهم موقف معين والتعلم منه.

- الاستقراء والاستدلال؛ من خلال دراسة حالات متعددة Multiple case studies approach في محاولة لاكتشاف علاقات جديدة أو الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والدروس المستفادة التي تفيد الممارسين في الواقع العملي.

وتأتي هذه الدراسة في إطار الأسلوب الرابع وهو دراسة حالات متعددة بهدف الاستقراء والاستدلال، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطاراً نظرياً عن اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي من حيث المفهوم والأهمية، المراحل، الوظائف، السلبيات، مع دراسة مداخلها النظرية. وقد اختارت الباحثة مجموعة من دراسات الحالة راعت فيها التنوع واختلاف مصدر وأسباب الأزمة، فهناك أزمات مؤسسية (دومينيز بيتزا- بريتش بتروليوم -فولكس فاجن- الخطوط الجوية الماليزية) وأخرى ناجمة عن مخاطر صحية وكوارث طبيعية (إنفلونزا الخنازير بكوريا الجنوبية- إعصار ساندي بالولايات المتحدة- زلزال وتسونامي اليابان- فيضان تايلاند). وتعكس هذه الحالات ممارسات إيجابية وأخرى مرتبكة في مجال استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي لإدارة اتصالات الأزمات والمخاطر والكوارث؛ بهدف التعلم من خبرات وممارسات الآخرين عبر كشف نقاط القوة والضعف فيها Knowledge Practical، والتعرف على استراتيجياتهم الاتصالية في الاستجابة، ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة أو الكارثة. وذلك في محاولة للخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي، وتقديم بعض المعايير أو الإرشادات التي تساعد المنظمات على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث، ولسد الفجوة بين الممارسات القائمة والممارسات المرجوة.

خامساً: دراسات الحالة:

١- حالات تناولت أزمات تعرضت لها شركات ومنظمات:

دراسة حالة (١) أزمة شركة دومينيز بيتزا (٢٠٠٩):^{٨٧، ٨٨}

في عام ٢٠٠٩ تلقت شركة دومينيز بيتزا ضربة قاصمة بسبب سرعة انتشار أخبار سلبية عنها عبر شبكات التواصل الاجتماعي بسبب حادثة فردية داخل أحد مطاعمها، مما تسبب في أزمة تسويقية للشركة. فقد تم نشر فيديو على اليوتيوب لأثنين من الموظفين داخل أحد المطاعم في مقاطعة كونوفر بولاية كارولينا الشمالية يقومان بأفعال غير صحية في الغذاء الذي يتم إعداده للعملاء، وفي خلال ٤٨ ساعة تخطت نسبة مشاهدة الفيديو المليون مشاهدة، وجاءت المناقشات المتعلقة به في مقدمة نتائج البحث عن اسم دومينيز بيتزا على محركات البحث. تنبّهت الشركة للوضع في مساء اليوم التالي، وأعلنت عن فصلها للموظفين المشار إليهما في الفيديو.

اعتقدت الشركة أن الأمر سيهدأ بعد فصل الموظفين، إلا أن التعليقات الغاضبة والساخرة شهدت زيادة كبيرة، وبدأت الشركة تتابع الأمر عن كثب فأنشأت حساباً لها على تويتر للرد على التعليقات، ونشرت فيديو على موقعها باليوتيوب به رسالة شخصية من المدير التنفيذي للشركة يعتذر عما حدث. فالأمر ليس هيناً بالنسبة لشركة استغرقت أكثر من ٥٠ عاماً لبناء علامة تجارية موثوق بها، وفي غضون أيام قليلة تتعرض سمعتها للنشويه وتهتز ثقة العملاء بها بسبب انتشار هذا الفيديو على مواقع التواصل الاجتماعي.

استجابة الشركة للأزمة:

- عندما تنتشر الأخبار السلبية عن شركة ما في الفضاء الاجتماعي لن تتمكن من العثور على إحصائيات ذات دلالة عن المشاعر التي تنتاب مستخدمي هذه الوسائل وحجمها وشدتها. لذا على الشركة أن تتحرك بالسرعة التي تتناسب مع معدل انتشار هذه الأخبار السلبية. وفي هذا الشأن نجد أن شركة دومينيز بيتزا تحركت متأخرة بعدما وصل عدد مشاهدي الفيديو "أساس الأزمة" إلى مليون مشاهدة، وهو ما كبد سمعتها كثيراً من الضرر. وهنا على الشركات وضع سيناريوهات للاستجابة في حالة الأزمات والطوارئ للرد السريع على النشر السلبي عنها في وسائل الإعلام الاجتماعي، فالرد يجب أن يكون في غضون دقائق وليس أيام.

- لا شك أن استخدام استراتيجيتي الاعتراف بالخطأ والاعتذار وتقدير مشاعر الغضب عند الجمهور كان له تأثيره الإيجابي في احتواء الأزمة؛ فاعتذار المدير التنفيذي لشركة دومينوز بيتزا خفف من حدة المشاعر السلبية وخاصة تلك المتعلقة بالنية الشرائية، وفتح باب الحوار بين الشركة والجمهور.

- يتعين على الشركات دعم تواصلها مع عملائها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الأوقات العادية وليس في حالة تعرضها لأزمات فقط. وقد تعلمت شركة دومينوز بيتزا هذا الدرس وغيرت من استراتيجيتها التسويقية لإدارة اتصالات الأزمة، واتجهت بقوة إلى فضاء الإعلام الاجتماعي وأصبحت أكثر تواصلًا مع جمهورها ودافعت عن علامتها التجارية، ولم تعد تعتمد على وسائل الإعلام التقليدية فقط.

- اعتمدت الشركة على استراتيجيتي التصحيح والحوار وتبنت مبدأ "كن مستعداً وتعلم من الخطأ"، فقامت بما يلي:

● أطلقت الشركة حملة على شبكات التواصل الاجتماعي بعنوان "ساعدنا لنكون أفضل- Help us to get better" من خلال حث الجمهور على ملء استبيان على موقعها الإلكتروني وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، وآخر قصير على عبوة البيتزا ذاتها التي تم إعادة تصميمها، وذلك بهدف التعرف على آراء المستهلكين وشكواهم ومقترحاتهم. وتم إعلان نتيجة الاستبيان بشفاافية وتوضيح المشكلات التي تسبب استياء العملاء وأهم استفساراتهم ومتطلباتهم للتطوير.

● أطلقت الشركة حملات أخرى على شبكات التواصل الاجتماعي منها حملة بعنوان "أنتم تساعدوننا بالفعل" وحملة "Domino's has heard your feedback & doing something about it". وقد ساعد هذا التواصل على تغيير اتجاهات الجمهور وسلوكهم نحو الشركة، وأصبحوا مستعدين لتجربة البيتزا من جديد، وتم استعادة عدد كبير من العملاء ممن تم فقدهم بعد الأزمة.

● وضعت الشركة إعلاناتها على الصفحة الرئيسية لليوتيوب وشعارها "Your new Domino's pizza"، وتم نشر فيديوهات لأشخاص عاديين يتناولون البيتزا الجديدة ويتحدثون عنها ويقترحون إضافات وأنواع أخرى. وللتعرف على مزيد من آراء العملاء أتاحت الشركة خاصية جديدة على موقعها

الإلكتروني باسم "Pizza Tracker". كما أطلقت قناة لها على اليوتيوب وصل عدد متابعيها بعد ٧٢ أسبوع من الأزمة ١٨٧٨٠٠ متابعاً.

• قامت الشركة بعمل عروض ترويجية للشراء عبر الموقع الإلكتروني في فترة المساء "Big night in Domino's pizza"، كما خصصت على موقعها الإلكتروني وتطبيقها على الهواتف الذكية خاصية "Customer Sharing" يسمح للعملاء بتصوير لحظات سعيدة يقضونها وهم يأكلون دومينيز بيتزا وتحميلها على موقع الشركة وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي. وقد لاقت هذه الخاصية استحسان ومشاركة واسعة من العملاء وزادت من تقاربهم مع الشركة.

• خصصت الشركة على موقعها الإلكتروني وحساباتها الرسمية على شبكات التواصل الاجتماعي صفحة بعنوان "Your Reports" لنشر كافة التقارير التي تهم المستهلك مثل تقارير وزارة الصحة وجمعيات حماية المستهلك، تقارير مالية، وتقارير تقييم الأداء عن الفروع والموظفين.

• وبعد ٥٢ أسبوع فقط من بداية الأزمة ارتفعت مبيعات دومينيز بيتزا عن الفترة التي سبقت الأزمة بنسبة ١٤% كما قامت برفع أسعارها بعد ٦٠ أسبوع كدليل على الثقة واستعادة المكانة. وفي عام ٢٠١٠ حصلت الشركة على جائزة التميز من مجلة "Pizza Today"، كأفضل شركات توصيل البيتزا للمنازل.

دراسة حالة (٢) أزمة شركة بريتش بترولיום (٢٠١٠): (٨٩)، (٩٠)، (٩١)

تعرضت شركة - بريتش بترولיום BP، وهي شركة بريطانية كبرى عاملة في مجال البترول؛ لأزمة عام ٢٠١٠ بسبب انفجار أحد أجهزتها البحرية للتنقيب عن البترول في خليج المكسيك بالقرب من ساحل لويزانا وفلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، مما أسفر عن مقتل ١١ عاملاً، وحدث أكبر تسرب نفطي في العالم، وهو ما أضر بالبيئة الطبيعية للمنطقة ضرراً بالغاً، وكذلك السياحة والاستثمارات الأخرى. وأدت الكارثة بالرئيس الأمريكي "بارك أوباما" إلى وصف الحادثة بأنها أكبر حادثة بيئية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وإلى منع التنقيب عن النفط قبالة السواحل الأمريكية. وقد ساهمت الأزمة في توتر العلاقات بين الولايات المتحدة وبريطانيا بسبب الانتقادات اللاذعة التي وجهها الرئيس الأمريكي للشركة البريطانية. وكانت استجابة الشركة الأولية للأزمة بطيئة وغير فاعلة، وأنفقت بلايين الدولارات لمحو الأضرار التي لحقت بصورتها الذهنية.

استجابة الشركة للأزمة:

- جاءت استجابة شركة بريتش بتروليم للأزمة بطيئة وغير كافية، فقد تركت الشركة جمهورها في مرحلة الاستجابة الأولية للأزمة مرتبكين، بسبب عدم قدرتها على التحكم في الموقف، وشرح استراتيجية استجابتها للأزمة وجهودها لاحتواء الأضرار التي تسببت فيها.
- لم تقدم الشركة بيانات صحفية لوسائل الإعلام إلا بعد مرور أربعة أيام على الانفجار، وكان حجم التسرب النفطي أسوأ بكثير مما أعلنت عنه الشركة في بداية الأزمة، فلم تقدم معلومات دقيقة حول مدى الأضرار التي لحقت بالبيئة البحرية لخليج المكسيك.
- انغمست الشركة في إلقاء اللوم على شركة ترانس أوغن وهي شركة متخصصة في الحفر والتنقيب عن النفط في أعماق البحار، واتهمتها أنها المسؤولة عن الانفجار بسبب عدم توافر شروط السلامة لمعداتنا.
- خرج الرئيس التنفيذي للشركة ليدي بتصريح بعد ١٠ أيام من حدوث الأزمة حول جهود الشركة في وقف التسرب النفطي واحتواء الأضرار الناجمة عنه. ونظر أصحاب المصالح لهذا التصريح على أنه أجوف وغير صادق ومتأخر للغاية، مما أدى إلى عدم تعاطفهم مع الشركة، بل وتحميلها مسؤولية الأزمة بشكل واضح، خاصة بعد عجزها عن وقف التسرب النفطي ومعرفة الحجم الحقيقي للكارثة.
- فشلت الشركة في إبعاد المسؤولية عنها سواء بإلقاء اللوم على شركة ترانس أوغن، أو بالتأكيد على جهودها في احتواء الأزمة. وعلى الرغم من اعتذار المدير التنفيذي للشركة وأسفه عن الحادث، إلا أنه لم يقبل مسؤولية الشركة عن الأزمة، الأمر الذي أدى إلى مزيد من الاستياء والغضب لدى أصحاب المصالح والرأي العام ووسائل الإعلام؛ الأمر الذي كان له تأثيره السلبي على سمعة الشركة، بما في ذلك إعادة النظر في تصنيفها كشركة صديقة للبيئة.
- لم تدرك الشركة قوة وسائل الإعلام الاجتماعي، وتم استغلال هذا الفراغ الاتصالي من قبل المنافسين وأصحاب المصالح المتعارضة ببراعة، فقاموا بنشر وجهات نظرهم المعادية للشركة من خلال نشر معلومات مغلوبة عن مسؤولية الشركة عن الأزمة وتقاوسها عن احتوائها. كما استخدمت المنظمات البيئية

صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي للهجوم على الشركة والتحريض ضدها.

- وقد اتضح فشل الشركة في دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن استراتيجية إدارة اتصالات الأزمة بها، ففي الوقت الذي لم تتفهم فيه الشركة حاجة الجمهور لنشر معلومات سريعة ترد على استفساراتهم ومخاوفهم، كانت مواقع شبكات التواصل الاجتماعي مثل (الفيسبوك، تويتر، واليوتيوب) تُستخدم على نطاق واسع من قِبل أصحاب المصالح المضادة والجمهور العام لنشر معلومات وفيديوهات توضح مسؤولية الشركة عن التسرب النفطي، وشمل نشاط الجمهور على هذه الوسائل مقاطعة الصفحات الرسمية للشركة وإلغاء إعجابهم بها، بل وأنشأوا صفحات موازية للتعبير عن غضبهم والهجوم على الشركة.
- تم استخدام اليوتيوب لتحميل فيديوهات تسخر من تعامل الشركة مع الأزمة، منها مسرحية هزلية بعنوان "انسكاب القهوة" للتهكم على الشركة لإظهار ضعف جهودها في احتواء الأزمة وقلة حيلتها في السيطرة على الموقف، وكان الذي انسكب في الخليج فنجان قهوة وليس تسرب نفطي.
- فشلت شركة بريتش بترولיום BP في تقدير أهمية وتأثير وسائل الإعلام الاجتماعي، مما تسبب في عدم قدرتها على التواصل الفوري مع أصحاب المصالح، وعدم استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للاستجابة. وبذلك يتضح أن الشركة لم يكن لديها سيناريوهات مسبقة تم إعدادها في مرحلة ما قبل الأزمة، كما أنها لم تضع وسائل الإعلام الاجتماعي في الحسبان عند تحديد استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة.
- ومن أسوأ الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الشركة في إطار استجابتها للأزمة كانت استراتيجية التهوين عندما حجبت المعلومات عن حجم الضرر الفعلي للتسرب النفطي، واستراتيجية الإنكار عندما رفضت الاعتراف بمسؤوليتها عن حدوث الانفجار وتوابعه، وكذلك استراتيجية إلقاء اللوم على الآخرين خاصة أن الشركة لم تقدم دليلاً على مسؤولية شركة ترانس أو شن عن الأزمة. وكان استخدام هذه الاستراتيجيات الخاطئة كفيلاً باهتزاز صورة الشركة وسمعتها، خاصة مع وضوح مسؤوليتها عن الأزمة وعدم تقديمها أدلة تشير إلى غير ذلك.

- بدأت الشركة مؤخراً بعد تفاقم حدة الأزمة في استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي لتحسين صورتها الذهنية، وبدأت بموقعها الإلكتروني إلى جانب استخدام شبكات التواصل الاجتماعي الأكثر شعبية مثل (الفيسبوك، تويتر، اليوتيوب)، فأنشأت صفحة جديدة بعنوان Gulf of Mexico Response للرد على أي استفسارات تخص الأزمة، ولإعلام الجمهور بكافة المعلومات المتعلقة بجهود الإغاثة في الخليج، ومتابعة خطوات السيطرة على الموقف وتطوره لحظة بلحظة.
- قامت الشركة بشراء جميع حقوق نشر المعلومات الخاصة بالأزمة من جميع محركات البحث العالمية، بهدف التحكم في انتشار المعلومات وضمان نشر الأخبار التي لا تتعارض مع مصالحها وسمعتها. كما شكلت فريق لإدارة اتصالات الأزمة عبر الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، لتعزيز التفاعل مع أصحاب المصالح والرأي العام.
- استخدمت الشركة استراتيجية التصحيح والتعويض، حيث تعهدت عبر صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي بمواصلة جهود الإغاثة والتعويض، فقامت بإنشاء قناة خاصة بها على اليوتيوب توثق من خلالها فيديوهات توضح جهودها في التخلص من آثار التسرب النفطي والتلوث الناتج عنه، ونشر قصص لأشخاص تتضرروا من الأزمة وقامت الشركة بتعويضهم، وذلك في محاولة لتخفيف حدة النقد الموجه لها، وتحسين صورتها الذهنية.
- ومع بدء انحسار الأزمة استخدمت الشركة استراتيجية إعادة بناء الصورة الذهنية لخلق اتجاهات إيجابية وشعور بالتعاطف نحو الشركة، وذلك من خلال نشر رسائل وإعلانات ومقاطع فيديو عبر شبكات التواصل الاجتماعي توضح دورها في توظيف عدد كبير من الصيادين وعمال الفنادق ممن تضرروا من الأزمة، علاوة على تمويلها لعملية تنظيف الشواطئ حيث خصصت 6 مليون دولار يومياً لهذا الغرض.
- تعلمت الشركة درساً قاسياً أدركت من خلاله ضرورة دمج وسائل الإعلام الاجتماعي في استراتيجياتها الاتصالية، فبعد انحسار الأزمة بفترة وجيزة استعانت بريتش بترولיום بشركة متخصصة في إدارة اتصالات الأزمة عبر المنصات الاجتماعية، لتدريب موظفيها على كيفية التوظيف الفعال لهذه الوسائل في مراحل الأزمات المختلفة.

- بدأت الشركة في تكثيف نشاطها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاته المختلفة، لبناء علاقات وطيدة مع الجمهور من خلال استراتيجيات اتصالية مستمرة ومتواصلة وليس فقط أوقات الأزمات Ongoing Social Media Strategies. علاوة على رصد ومراقبة محتوى هذه الوسائل وتحليلها، خاصة المناقشات والأحاديث السلبية حول الشركة للتعرف على اتجاهات الجمهور، واستخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للموقف وفي الوقت المناسب.

دراسة حالة (٣) أزمة الخطوط الجوية الماليزية ٢٠١٤: (٩٢)، (٩٣)

في فجر يوم ٨ مارس ٢٠١٤ أقلعت الطائرة الماليزية بوينج ٧٧٧ ورقم رحلتها MH370 من مطار كوالالمبور في طريقها إلى بكين وتحمل على متنها عدد ٢٣٩ راكباً من ١٤ دولة إلا أن معظمهم من الصينيين، إضافة إلى طاقم الطائرة. وبعد ساعة اختفت الطائرة من جميع شاشات الرادارات في ماليزيا والدول المجاورة، وكذلك انقطعت كل الاتصالات مع أجهزة التوجيه الآلي وأجهزة التعرف بالطائرة حتى تأكد سقوطها يوم ٢٥ مارس جنوب غرب السواحل الاسترالية ومصرع كل الركاب وطاقم الطائرة.

استجابة الشركة للأزمة:

- اختارت الخطوط الجوية الماليزية أن تبدأ بوسائل الإعلام الرقمية عبر موقعها على شبكة الانترنت وصفحاتها على الشبكات الاجتماعية مثل الفيسبوك وتويتر. لذلك فإن أول رد فعل لفريق اتصالات الأزمة بالشركة هو استخدام هذه الوسائل لتبادل المعلومات مع أولئك المعنيين بالبحث عن الطائرة وإنقاذ ركبها.
- تم إنشاء موقعاً إلكترونياً خاص بالأزمة يتم من خلاله نشر كل المعلومات المتعلقة بتطور الموقف لحظة بلحظة، وتم ربطه بالموقع الإلكتروني الرئيسي للشركة. وجاء الموقع الجديد على رأس محركات البحث المختلفة، ويتميز بسهولة الاستخدام والتنقل بين محتوياته، وتم عرض المعلومات بشكل واضح ومبسط، وباللغتين الإنجليزية والصينية حتى يستطيع أصحاب المصالح وأهالي الركاب وأصدقائهم من متابعة الموقف.
- تمت التغطية الإعلامية عبر صفحات الشركة على منصات الإعلام الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب) وفق منهج علمي مدروس ومتدرج، حيث يتم نشر

الخبر بدون تفاصيل، ثم إدراج التفاصيل في البيانات الإعلامية التالية بعد وقت مناسب حسب توارد التفاصيل المؤكدة من الجهات الموثوق بها.

- تم إمداد الجمهور بكافة المعلومات بكل صدق وشفافية مع تحديثها باستمرار طبقاً لتطورات الموقف، بداية من معلومة اختفاء الطائرة من أجهزة الرادار، نوع الطائرة وتفاصيل الركاب والطاقم ووجهة الطائرة، رؤية مخلفات للطائرة المفقودة في المحيط الهندي قبالة الشواطئ الأسترالية، ثم خبر تأكيد سقوطها جنوب غرب الشواطئ الأسترالية وفقد كل ركابها والطاقم. واعتمدت الشركة على المنشورات النصية ولم تستخدم ألوان أو صور إلا على نطاق ضيق، حتى لا يتم تشتيت الجمهور في هذا الوقت العصيب.

- استخدمت الشركة استراتيجية الدعم والمساندة لأهالي الركاب المفقودين من خلال الإعلان عن إرسال شركة الخطوط الماليزية ٧٠٠ استشارياً لتقديم العون النفسي إلى أكثر من ٩٠٠ شخص من أقارب المفقودين. وكذلك من خلال توقفها عن نشر أي محتوى على صفحاتها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي يكون متعلق بالترويج لخدمات السياحة والطيران التي تقدمها الشركة لعملائها من جميع أنحاء العالم، وذلك تضامناً مع أهالي المفقودين. وهي خطوة هامة تم تجاهلها من بعض شركات الطيران التي تعرضت لأزمات مشابهة.

- ساهم التكامل بين استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية والتقليدية، وموافاة الجمهور بالمعلومات الدقيقة على مدار الساعة، في الحد من انتشار الشائعات والاستنتاجات الخاطئة التي يمكن أن تشوش على أسر وأهالي ركاب الطائرة وأجهزة الإعلام.

- إلا أنه يؤخذ على الشركة عدم استخدامها لخاصية التصنيف "هشتاج" بفاعلية عبر صفحاتها على المنصات الاجتماعية، حتى يمكن للجمهور متابعة كافة المعلومات من خلاله، وحتى تستطيع الشركة رصد ردود الأفعال تجاه استجابتها للأزمة. في حين قامت بعض المجموعات عبر هذه الوسائل بإطلاق هشتاج #MalaysiaAirlines ، #MH370 ، الذي أصبح تريند على الفيسبوك وتويتر بعد العثور على حطام الطائرة.

- وقد لاقت الإدارة الاتصالية للأزمة من قبل شركة الخطوط الماليزية استحسان واحترام العالم، حيث تمت إدارتها بكفاءة ومسؤولية، الأمر الذي أدى إلى امتصاص غضب الأهالي وأسرة الركاب والمواطنين عموماً في الدول المتأثرة

بالأزمة (ماليزيا - الصين) لشعورهم أن سلطات الدولة وشركة الطيران تمارس أقصى جهودها في الوصول لحقيقة اختفاء الطائرة وأنها تمدهم بالمعلومات حال الحصول عليها. علاوة على إشراك المواطن في الصعوبات التي تواجه عملية البحث والرصد لبقايا الطائرة مثل سوء الأحوال الجوية، وحركة الشطايا مع الأمواج العاتية لمسافة مئات الأميال خلال ساعات.

دراسة حالة (٤) أزمة شركة فولكس فاجن ٢٠١٥: ٩٤، ٩٥

حاولت شركة فولكس فاجن زيادة مبيعاتها من سيارات الديزل في الولايات المتحدة في إطار حملة تسويق تحت شعار "انبعاثات أقل". إلا أن الشركة تحالفت على أحد اختبارات انبعاثات عوادم سياراتها التي تعمل بوقود الديزل من خلال تزويدها بأجهزة تُمكن المحركات من معرفة أوقات اختبار الانبعاثات، ما يجعلها تحسن من أدائها وقت الاختبار من أجل اجتيازه. وكشفت وكالة حماية البيئة في سبتمبر ٢٠١٥ عن أن ٤٨٢ ألف سيارة زودت بتلك الأداة التي تخدع أجهزة قياس الانبعاثات في الولايات المتحدة. ومن بينها سيارات "أودي A3" التي تصنعها فولكس فاجن، موديلات جيتا، بيتل، جولف، وباسات. واعترفت الشركة بوجود حوالي ١١ مليون سيارة تحتوي على أجهزة الخداع في جميع أنحاء العالم، أو ما يُعرف بجهاز خداع اختبارات الانبعاثات "Defeat Device". وظهرت تلك المشكلة التي تسببت بالأزمة في بداية الأمر في الولايات المتحدة، لكنها امتدت إلى دول أخرى تضمنت بريطانيا، إيطاليا، فرنسا، كوريا الجنوبية، كندا، وبالطبع ألمانيا، وهي الدول التي فتحت بالفعل تحقيقاً في تلك المسألة.

استجابة الشركة للأزمة:

- استحوذت أزمة فولكس فاجن على اهتماماً واسعاً من قبل ممارسي العلاقات العامة، فالأزمة التي حدثت للشركة بسبب الغش المتعمد، لا يمكن احتوائها بشكل كامل حتى في ظل إدارة جيدة للموقف. فإدارة اتصالات الأزمة ليست كافية لمحو فضيحة الشركة وتقليص حدة خسائرها المادية، فالمشكلة ليست مجرد خلل ما في السيارات بل في تعمد الشركة التضليل والغش.
- وعلى مستوى استجابة الشركة للأزمة؛ سنجد أنه بعد انتشار خبر ما قامت به الشركة من تضليل عبر وسائل الإعلام الأمريكية، توقفت فولكس فاجن الولايات المتحدة الأمريكية عن النشر على صفحاتها عبر الفيسبوك وتويتر منذ الجمعة ١٨

سبتمبر، وهو اليوم الذي اندلعت فيه الأزمة، الأمر الذي خلق مزيداً من التوتر. في حين أنه بمجرد معرفة وانتشار خبر الأزمة على تويتر (الجمعة نهاية الأسبوع) غرد أكثر من ٥٣ ألف شخص تعليقاً على هذه الفضيحة، ووصل العدد إلى مليون و٣٠٠ ألف في صباح يوم الإثنين، مما يدل على ارتفاع معدل اهتمام العملاء ومستخدمي هذه الوسائل بشكل عام بالأزمة، الأمر الذي شكل تحدياً أمام الشركة التي تعرضت سمعتها لخطر كبير.

- وبعد ظهور الأزمة على السطح بهذه الكثافة، استخدمت الشركة استراتيجية الاعتراف عبر نشر فيديو عبر صفحاتها الرسمية على الفيسبوك واليوتيوب، صرح فيه رئيس الشركة في الولايات المتحدة "مايكل هورن" أن الشركة أخطأت خطأ فادحاً، وكذلك المدير التنفيذي للشركة "مارتن فينتركورن" الذي اعترف بأن الشركة فقدت ثقة عملائها وثقة الرأي العام.

- ومنذ ٢٧ سبتمبر بدأت الشركة ترد عبر موقعها الإلكتروني والفيسبوك وتويتر على الأسئلة الشائعة للعملاء، وبدأت تستجيب بشكل منتظم عبر وسائل الإعلام الاجتماعي علاوة على استخدام البريد الإلكتروني للعملاء. ودارت تعليقات العملاء حول ثلاثة محاور: إعراب العملاء عن خيبة أملهم وعدم ثقتهم في الشركة بعدما حدث، تساؤل موظفي المبيعات لدى الوكلاء عن تأثير الأزمة على وظيفتهم ودخلهم، رغبة العملاء في معاقبة المسؤولين عن هذه الجريمة. ومع تزايد سيل التعليقات المهاجمة للشركة، قامت بعض حسابات الشركة على الفيسبوك وتويتر في أكثر من دولة أوروبية بتجاهل الرد على العملاء، بينما ظلت صفحات الشركة المخصصة للولايات المتحدة ترد على تعليقات واستفسارات الجمهور.

- نشرت الشركة فيديو آخر عبر وسائل الإعلام الاجتماعي للمدير التنفيذي للشركة أعلن فيه تحمل فولكس فاجن المسؤولية أمام عملائها، وأنها بدأت في إجراء تحقيق داخلي، وأعلنت تعاونها الكامل والفوري مع أي جهات تحقيق خارجية، لمعرفة كيف حدث هذا الانتهاك لقواعد ومعايير الشركة في التصنيع، وأكدت عدم تهاونها مع أي تقصير أو فساد داخل الشركة. كما أكد المدير التنفيذي على أن ثقة العملاء هي أهم أصول الشركة، وأن فولكس فاجن سوف تفعل كل ما يجب القيام به من أجل إعادة بناء سمعتها، فأولوياتها الآن هي استعادة الثقة. وبدأت الشركة استخدام استراتيجية إعادة البناء من خلال تكتيك التعويض بعمليات استرجاع

٥٠٠ ألف سيارة من الولايات المتحدة، مما سبب لها خسائر تقدر بـ ٦,٥ مليار يورو.

- أطلقت الشركة موقعاً إلكترونياً <http://vwdieselinfo.com> لتقديم مزيد من المعلومات التي تهم العملاء وأصحاب المصالح ووسائل الإعلام عن المشكلة التي تسببت في الأزمة، وموديلات السيارات التي تعاني من هذه المشكلة. وكانت الصفحات الوحيدة للشركة التي تقدم معلومات للعملاء على الفيسبوك وتويتر هي الخاصة بفولكس فاجن فرع المملكة المتحدة. إلا أنها كانت معلومات شحيحة في المرحلة المبكرة للأزمة.

- وعلى الرغم من اعتذار الشركة وإعلان تحملها المسؤولية إلا أن الموقف كان أكبر من أن يتم تسويته بالاعتذار، فالأزمة ليست بسبب عيب هندسي أو عيب تصميم، أو خطأ بشري غير مقصود. لذا بدأ عملاء الشركة في شن حملة ضدها عبر الفيسبوك وتويتر وأطلقوا هشتاج بعنوان [#How_dared_to_deceive_us](#) أو كيف تجرأتم على خداعنا. وتساءلوا عما تخفي الشركة من أكاذيب أخرى.

- وفي بداية أكتوبر اعترف "مارتن فنتركورن" الرئيس التنفيذي لفولكس فاجن أن عدد السيارات المزودة بأجهزة خداع اختبار الانبعاثات لم يكن نصف مليون سيارة، بل كان ١١ مليون ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة فقط، ولكن شمل جميع أنحاء العالم. وبعدها بساعات أعلن استقالته وأكد أن الشركة بحاجة إلى بداية جديدة. وذلك بعد الانتقادات التي وجهت له عبر وسائل الإعلام الاجتماعي والتي حملته المسؤولية الأخلاقية قبل الجنائية، فحتى لو لم يكن يعلم بما تم من تضليل وغش لعملاء الشركة، فهو مقصر في أداء وظيفته ومسؤول عن الموظفين المتورطين في هذه الفضيحة.

- بدأت الشركة تعلن من خلال الرئيس التنفيذي الجديد، عن وضع معايير جديدة وصارمة في التصنيع وقواعد أخلاقية في الممارسة، وأنها لن تنتصر على أي انتهاكات حدثت وتسببت في هذه الأزمة. وذلك في محاولة لتهدئة واحتواء غضب العملاء والمساهمين والمحللين ووسائل الإعلام، وكذلك الوكلاء الذين تضرروا بشدة بعد انخفاض حجم مبيعات الشركة جراء الأزمة.

- استخدمت الشركة استراتيجية الدعم والمساندة من خلال تكتيك التذكير بالجوانب الإيجابية، حيث قامت بنشر تغريدات وتعليقات لبعض المشاهير الذين يتمتعون

بالمصادقية لدى الجمهور للتحديث نيابة عن الشركة، وذلك عبر مواقع التواصل الاجتماعي المشهورة مثل الفيسبوك، تويتر، واليوتيوب، كما نشرت رسائل تستشهد فيها بأراء عملائها الذين أعلنوا ولائهم وثقتهم في الشركة رغم الأزمة.

٢- حالات تناولت أزمات ناجمة عن مخاطر صحية أو كوارث طبيعية:

دراسة حالة (٥) أزمة أنفلونزا الخنازير H1N1 بكوريا الجنوبية (٢٠٠٩):^(٩٦)،^(٩٧)

في عام ٢٠٠٩ تم اكتشاف سلالة جديدة من مرض أنفلونزا الخنازير H1N1 بكوريا الجنوبية، وسرعان ما انتشر الخبر وأصبح محور اهتمام وسائل الإعلام التقليدية، ووسائل التواصل الاجتماعي التي أظهرت مدى القلق والتوتر الذي أصاب السكان. وعلى الفور قام مركز السيطرة على الأمراض والأوبئة Center for Disease Control (CDC) باستخدام استراتيجيات وتكنيكات وسائل الإعلام الاجتماعي بفاعلية، مما ساهم في تهيئة الرأي العام لحالة الطوارئ والتعامل مع تداعيات الأزمة أول بأول.

الاستجابة للأزمة:

- اعتمد المركز على وسائل الإعلام الاجتماعي كأدوات أساسية ضمن خطته لإدارة اتصالات الأزمة، حيث استخدم الفيسبوك، تويتر، ماي سبيس، اليوتيوب، البريد الإلكتروني، الألعاب الإلكترونية، تطبيقات الهواتف الذكية، علاوة على قناة مخصصة للمركز على الإنترنت. فقام المركز من خلال هذه الوسائل بنشر معلومات واضحة ومحددة حول الوباء وتوضيح البيانات المغلوطة والمتضاربة، وذلك لضمانة السكان والحد من قلقهم ومخاوفهم، ومساعدتهم على التعامل مع الحالات المشتبه في إصابتها.
- استخدم المركز استراتيجية المبادرة وليس رد الفعل، من خلال استخدام كافة الوسائل لتوصيل رسائل هدفها التوعية والتنقيف والتوجيه، وذلك بأسلوب مبسط ومحدد ومختصر. وتم الاستعانة بالوسائط المتعددة لتقديم المعلومات بالصوت والصورة والرسوم المتحركة، مما ساهم في زيادة تأثير الرسائل الاتصالية على الجمهور وتحقيق أهدافها بفاعلية.
- كان هناك تكامل بين الاستراتيجية الاتصالية للمركز عبر وسائل الإعلام التقليدية ووسائل الإعلام الاجتماعي من حيث أهداف الرسائل ومضمونها وتوقيتاتها، حتى لا يحدث تضارب أو تناقض يؤدي إلى انتشار الشائعات ونشر الذعر بين الناس.

- تبنى المركز استراتيجية الحوار، حيث اهتم بإشراك الجمهور بشكل أي بكل جديد وموافاته بكافة تطورات الموقف، وإطلاعهم على الحقائق والمعلومات خاصة المتعلقة بالتدابير الوقائية. كما حرص القائمون على إدارة اتصالات الأزمة بالمركز على الرد على كافة تساؤلات واستفسارات الجمهور عبر كافة وسائل الإعلام الاجتماعي، مما ساعد في السيطرة على الموقف وإدارة الرسائل الاتصالية بكفاءة وتحديد ماذا يقال ومتى، ومنع انتشار الشائعات التي تتسبب في هلع السكان وتفاقم الأزمة. وفيما يلي أمثلة لما قام به المركز في هذا الشأن:

- قدم المركز عبر موقعه الإلكتروني كافة المعلومات التي تهم السكان، فنشر ١١٦٠ صورة و ٥٠ فيديو يشرح للناس أعراض الإصابة، إجراءات الوقاية، وكيفية التعامل مع حالات الإصابة، وتم رفع هذه الفيديوهات على قناة المركز باليوتيوب، وقد تعدت مشاهدتها المليون مشاهدة في ١٠ أيام. علاوة على إتاحة المركز لتطبيقاً هاماً عبر الهواتف الذكية به كافة المعلومات النصية والمصورة التي يمكن للمستخدمين تحميلها ومشاركتها مع الآخرين.
- أنشأ المركز حسابات إضافية له على شبكات التواصل الاجتماعي بخلاف حساباته الرسمية وأطلق من خلالها هشتاج "H1N1-Flu"، وصل عدد متابعيه على تويتر ٨٠٠ ألف، وعلى الفيسبوك مليون و ٣٠٠ ألف في أسبوعين.
- أتاح المركز عبر موقعه الإلكتروني وتطبيقه على الهواتف الذكية خاصية جديدة باسم "بروفایل" تسمح بإنشاء حساب للمريض على الموقع وإعطائه رقم للاستخدام وكلمة سر، يتم من خلاله تحميل بيانات المريض وحالته الصحية ونتائج التحاليل، ويتم متابعة الحالة من قبل المركز، مما يسمح بالرد على استفسارات المرضى وإرشادهم لمراحل العلاج وتوقيتاته، والتعامل السريع مع الحالات الحرجة.
- حازت الاستراتيجية الاتصالية التي تبناها المركز على جائزة أفضل استراتيجية اتصالية إلكترونية في مجال الصحة أثناء الأزمات.

دراسة حالة (6) زلزال وتسونامي اليابان (٢٠١١):^(٩٨)،^(٩٩)،^(١٠٠)

وقع زلزال وتسونامي توهوكو يوم ١١ مارس ٢٠١١ قبالة سواحل شرق اليابان، ويُعد هذا الزلزال الأعنف في تاريخ اليابان حيث بلغت قوته ٨,٩ بمقياس ريختر، ونجم عنه موجات تسونامي في المحيط الهادي شمال شرق العاصمة طوكيو بسبب ارتفاع مستوى البحر عن الشاطئ إلى ١٠ أمتار نتيجة كمية المياه الهائلة القادمة من عرض المحيط باتجاه الشاطئ الياباني. وأسفر الزلزال والتسونامي عن أكثر من ١٣ ألف قتيل و١٦ ألف مفقود وتضرر أكثر من ٢٥٠ ألف بناية ومنشأة بشكل جزئي أو كلي.. كذلك تدمير مطار سنداى، وتسجيل أعلى نسبة من الخسائر في الممتلكات، علاوة على تدمير البنية التحتية للمحطات النفطية والنووية وتوقفها عن العمل. وقد قدرت الحكومة اليابانية قيمة الأضرار المباشرة الناتجة عن الكارثة بحوالي ٣٠٨ مليار دولار، مما يجعلها من أكثر الكوارث الطبيعية تكلفة على مستوى العالم.

الاستجابة للكارثة:

- بلغ عدد سكان اليابان وقت الكارثة حوالي ١٢٧,٣ مليون نسمة، ٧٨,٤% منهم يستخدمون الإنترنت، ٨٩% يستخدمون الهاتف المحمول، ٩٥% من مستخدمي الهاتف المحمول لديهم أجهزة الجيل الثالث G٣ التي تتيح لهم سهولة الدخول للإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي. بلغ عدد زائري الفيسبوك وتويتر يومياً في اليابان قبل الكارثة حوالي ١٥ مليون زائر، ارتفع هذا العدد مباشرة بعد وقوع الزلزال إلى ٢٣ مليون زائر، وزادت عدد تغريدات المستخدمين بواقع ٣٧ مليون تغريدة عن المعدل اليومي المعتاد حيث تم إرسال ١٧٧ مليون تغريدة في يوم واحد، مما يشير إلى اعتماد اليابانيين بشكل أساسي على وسائل الإعلام الاجتماعي كقناة اتصال أثناء الكارثة.

- بسبب تعدد الكوارث الطبيعية في اليابان نظراً لطبيعتها الجغرافية، أنشأت الحكومة اليابانية وزارة الوقاية من الكوارث وهي تابعة لمكتب رئيس الوزراء، وتقوم بإعداد وتنفيذ سياسات وسيناريوهات الاستجابة للطوارئ والكوارث، وفي وقت سابق لهذه الكارثة كانت قد أنشأت أنظمة التعلم الإلكتروني لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة لوسائل الاتصال للوقاية من الكوارث وإدارة الطوارئ.

- بعد حدوث الزلزال مباشرة انقطع الاتصال عبر التليفونات الأرضية والمحمولة، وفقد الناس الوسيلة المباشرة للاتصال مع أفراد عائلاتهم وأصدقائهم ومعارفهم. وبدأت التحذيرات الرسمية وغير الرسمية عبر تويتر، بما في ذلك إشعارات الإخلاء، وذلك بعد دقيقة واحدة و ٢٥ ثانية من حدوث الزلزال وقبل وسائل الإعلام التقليدية بحوالي ٢٠ دقيقة.
- في أعقاب الزلزال انتشرت مشاعر التوتر والقلق والخوف بين السكان، وفي هذا التوقيت وفرت تويتر، الفيسبوك، اليوتيوب، ووسائل الإعلام الاجتماعي الأخرى نوافذ للسكان للتواصل مع ذويهم والاطمئنان عليهم، ولمتابعة وتحليل البيانات الصادرة عن الحكومة، فأصبحت هذه الوسائل هي أدوات الاستجابة الأساسية للكارثة والأزمات الناجمة عنها.
- نجح المطورون اليابانيون في ابتكار تطبيق يسمح لمستخدمي الإنترنت بسرعة إخبار أصدقائهم وذويهم عن أماكنهم وطمأنتهم على وضعهم. وكانت الخدمة تعتمد على رصد موقع المستخدم الجغرافي، وإذا تم التحقق من أنه على مقربة من الكارثة الطبيعية، يتمكن المستخدم من الإشارة إن كان في مكان آمن أم لا. كما مكن هذا التطبيق وكالات الإغاثة من جمع معلومات عن الضحايا والمناطق المنكوبة، ومن ثم تقديم المساعدة المناسبة واللائمة لهم. وقد استخدمت هذه الخدمة للمرة الأولى لمواجهة هذه الكارثة.
- استخدمت المؤسسات الحكومية المعنية بإدارة اتصالات الكارثة وسائل الإعلام الاجتماعي المختلفة لتقديم المعلومات اللازمة والفورية للجمهور، ولضمان سرعة الوصول إلى السكان المتضررين في المناطق المنكوبة لإنقاذ ما فيها.
- بسبب انقطاع الكهرباء بعد الزلزال مباشرة، قامت قناة NHK التي تمثل التلفزيون الرسمي في اليابان باستخدام قنواتها على اليوتيوب لبث تحذيرات الوكالة اليابانية للأرصاد الجوية (JMA)، والبيانات الصحفية الصادرة عن الحكومة وفريق الطوارئ. ولم تقتصر عملية استجابة NHK للكارثة على المعلومات الواردة من هذه الجهات فقط، بل أعدت نظاماً يتيح تصميم الرسوميات بسرعة وإنشاء النصوص الإخبارية بشكل أوتوماتيكي لطواقم النقل المباشر، علاوة على أن توافر حوالي ٥٠٠ كاميرا روبوتية في مدن اليابان الرئيسية والمناطق الساحلية وحول محطات الطاقة النووية أتاح كما هائلاً من المشاهد الحية للكارثة. مما يدل على الاستعداد الجيد في مرحلة ما قبل الكارثة، الأمر الذي ساعد على توفير بث مباشر وفوري بعد رصد الهزة الأرضية.

- لجأ الأهالي المنكوبون والجمهور بشكل عام إلى منابر الإعلام الاجتماعي للتواصل مع الجهات المعنية ووسائل الإعلام الرسمية، لذا طورت NHK منصة خاصة بها على شبكات التواصل الاجتماعي للمحتوى الصادر عن الجمهور تدعى NHK_ScoopBox، يسجل البرنامج المذكور المعلومات الشخصية ومكان تواجد الشخص الذي يقوم بعملية تحميل المحتوى، مما يسهل الاتصال بهؤلاء الأشخاص والتأكد من المعلومات التي ينشرونها. كما تم تشكيل فريق "إصغاء اجتماعي" يتركز عمله على رصد المعلومات الصادرة عن الإعلام الاجتماعي والتحقق منها، وقد تم استخدام هذه المعلومات من قبل المؤسسات المعنية في جهود الإغاثة والإنقاذ.

- جرى نقل البث الحي للتلفزيون والراديو على منصات البث المباشر عبر الإنترنت مثل Ustream وNiconico Live. ووضعت NHK جميع المعلومات التي بحوزتها على تطبيق Finder Google Person، الذي يساعد الناس على إعادة الاتصال بأصدقائهم وذويهم في أعقاب الكوارث الطبيعية والبشرية.

- أسفر الزلزال عن خسارة العديد من الصور من كاميرات المراقبة وذلك بعد أن عانت المناطق المنكوبة من التسونامي من انقطاع في الكهرباء. وعملاً على تقادي حادثة كهذه في المستقبل، طورت NHK في وقت لاحق للكارثة نظاماً يولد الطاقة بواسطة الهواء والطاقة الشمسية ويخزنها بشكل أكثر أماناً في هذه الكاميرات.

دراسة حالة (٧) فيضان تايلاند ٢٠١١: (١٠١)، (١٠٢)

كان فيضان تايلاند في يوليو ٢٠١١ هو أقوى وأعنف الفيضانات التي ضربتها منذ عقود، فقد تضرر أكثر من ٨٠% من البلاد ضرراً بالغاً حوالي ٧٥٠٠ ميل مربع، مما تسبب في مقتل ٨١٥ شخص وتشريد أكثر من ١٣ مليون من السكان، وغمرت المياه قرى ومدن كاملة على الساحل الشرقي، كما نتج عن الفيضان أزمات ومشكلات عديدة منها نقص الإمدادات الغذائية للمناطق المتضررة، انقطاع الكهرباء، انقطاع الاتصالات، علاوة على شكاوى السكان من بطء الاستجابة الحكومية في مساعدتهم. لذا قامت المنظمات غير الحكومية والجهود الشخصية لبعض الأفراد باستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي (فيسبوك- تويتر- واتس أب) لنجدة ومساعدة المتضررين.

الاستجابة للكارثة:

- كان يمكن التقليل من حجم الأضرار الناجمة عن الكارثة إذا أصدرت الحكومة التايلاندية تحذيرات في وقت سابق لوقوعها واتخذت التدابير اللازمة لمواجهتها. ولكن الاستجابة غير الكافية والبطيئة فاقم من حدة الأزمات الناجمة عن الكارثة. وواجهت الحكومة انتقادات واسعة بسبب عدم كفاءتها في التواصل مع السكان عبر منصات التواصل الاجتماعي. فقد تواصلت عبر مواقعها الإلكترونية بوكالات الإغاثة والإنقاذ من خلال نشر معلومات حول الطقس والأمطار ومنسوب المياه، وكلها معلومات عادية اعتادت نشرها منذ سنوات، فلم يكن من بينها ما يحذر من كارثة أو أحوال جوية طارئة. وبالتالي لم يشعر السكان بشيء من الخطر قبل الكارثة وبالتالي لم يستعدوا لمواجهتها.
- بعد حدوث الفيضان مباشرةً اعتمدت الحكومة التايلاندية على التلفزيون كوسيلة أساسية لنشر المعلومات والتواصل مع الجمهور والضحايا من المتضررين، وكوسيلة ثانوية اعتمدت على المواقع الإلكترونية للجهات المعنية. بينما اعتمدت المنظمات غير الحكومية والأشخاص العاديين على وسائل الإعلام الاجتماعي كأدوات لنشر ومشاركة المعلومات مع السكان في المناطق المنكوبة لتقديم مساعدات فورية لهم.
- بدأ السكان في عملية الإنقاذ الذاتي باللجوء إلى وسائل الإعلام الاجتماعي، حيث اعتمد السكان بشكل مكثف على استخدام الواتس أب WhatsApp وشبكات التواصل الاجتماعي عبر الهاتف المحمول لتبادل المعلومات حول الكارثة، فلم يكن لديهم فرصة الوصول إلى التلفزيون، الصحف، الراديو، أو أجهزة الكمبيوتر. وتم إنشاء أكثر من ٧٠ مجموعة على الفيسبوك وتويتر معظمها في بانكوك، عاصمة تايلاند، لأنها كانت المدينة الأقل تأثراً بالكارثة. وقاموا بنشر وتحديث المعلومات حول مستويات المياه في المناطق المختلفة، سبل ووسائل إخلاء الأماكن الأكثر تضرراً، أماكن تواجد المفقودين، علاوة على بث صور حية ومقاطع فيديو أرسلت من قبل السكان في المناطق المتضررة، وكانت هذه المعلومات مفيدة للجهات الحكومية في تحديد أولويات تخصيص مواردها المحدودة.
- قامت بعض المنظمات غير الهادفة للربح وعلى رأسهم منظمة Opencare بإنشاء مركز للإغاثة وأنشأت لها صفحات على مختلف شبكات التواصل

الاجتماعي، فقامت بإنشاء موقع إلكتروني Thaiflood.com ليكون بوابة معلومات السكان عن الفيضان، وأطلقت هشتاج على جميع صفحاتهم باسم #Thaiflood وبدأت في حشد الناس للتطوع ومساعدة المنكوبين، وجمع المساعدات المالية، والعينية مثل الأغذية والأدوية.

- قامت مجموعات من المتطوعين والفاعلين في استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالاستعانة باليوتيوب لتتقيف الناس حول تدابير التعامل مع الآثار الناجمة عن الكارثة لتجنب الذعر الذي قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة. كما قاموا عبر هذه الوسائل بتشكيل فرق للإغاثة والإخلاء من السكان المتطوعين، وكذلك تقديم الدعم المعنوي والمادي لأهالي الضحايا والمتضررين.

- أدركت الحكومة متأخرة أن اعتمادها على التلفزيون والإذاعة غير مجدي في التواصل مع السكان في الأماكن المتضررة، فالتجتهت إلى استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي خاصة وسط حاجة السكان لمعلومات فورية ولكن من الجهات الرسمية، فهي مازالت الأكثر مصداقية لديهم. فأنشأت الوكالة القومية للإغاثة "مركز معلومات إلكتروني" هدفه الأساسي استخدام منصات التواصل الاجتماعي لإمداد السكان بالمعلومات التي تساعدهم في عمليات الإخلاء من المناطق الأكثر تضرراً، كيفية الحصول على الخدمات الطبية والإمدادات الغذائية، وسبل التعامل مع فرق الإغاثة. كما اعتمدت الوكالة على هذا المركز في التواصل مع الجمعيات الأهلية لتنظيم موارد الإغاثة وتوزيعها.

- وقد أدى بطء الحكومة في التواصل مع الجمهور وعدم التنسيق مع منظمات المجتمع المدني إلى انتشار الشائعات التي تسببت في ذعر السكان وإحداث فوضى أعاقت جهود الإغاثة والإخلاء. وبعد انحسار الأزمات الناجمة عن هذه الكارثة، وأدراك المؤسسات الحكومية تقصيرها في التواصل مع السكان أثناء الأزمة عبر منصات الإعلام الاجتماعي وما نجم عن ذلك من خسائر في الأرواح والممتلكات، قامت الحكومة التايلاندية بإجراء تقييم شامل للمخاطر وكان من ضمن توصياتها الآتي:

• دمج وسائل الإعلام الاجتماعي كأدوات أساسية للاستجابة للكوارث الطبيعية، واستخدامها لتتقيف الجمهور والتواصل معه حول القضايا الهامة ذات الصلة بالفيضانات، وذلك لتخفيف حالة الذعر والفوضى أثناء الأزمة، والعمل في وقت مبكر لبناء الثقة بين الحكومة ومواطنيها.

● إعداد فريق متخصص لإدارة اتصالات الأزمات عبر استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي، وتقديم التدريب التقني اللازم لهم، لمواجهة عجز وتقصير الحكومة في التواصل عبر هذه الوسائل خلال المراحل المختلفة للكارثة.

● إطلاق المبادرة الوطنية للوقاية من الفيضانات “National Flood Prevention Initiative” لتجميع وأرشفة المعلومات السابقة المتصلة بالفيضانات وعمل قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في المستقبل. وتم دعوة جميع وكالات الإنقاذ والمنظمات غير الحكومية للانضمام إلى المبادرة، وكذلك مجموعات العمل التطوعي. وتم إنشاء صفحات متخصصة لهذه المبادرة عبر مختلف شبكات التواصل الاجتماعي، على أن تتم الاستجابة لمثل هذه الكوارث قبل وأثناء وبعد وقوع الكارثة.

دراسة حالة (٨) إعصار ساندي بالولايات المتحدة الأمريكية
(٢٠١٢): (١٠٣)، (١٠٤)، (١٠٥)

في ٢٩ أكتوبر عام ٢٠١٢ ضرب إعصار ساندي ٢٤ ولاية بالساحل الشرقي للولايات المتحدة، كانت أكثرهم تضرراً نيويورك ونيوجيرسي. وقد أدى هذا الإعصار إلى حدوث فيضانات وخسائر فادحة و كارثية، أسفرت عن مقتل ٢٢٥ شخص وتخطت تقديرات الأضرار الناجمة عنه ٥٠ مليار دولار، مما جعله الإعصار الأكثر قوة منذ إعصار كاترينا ٢٠٠٥. وكان فريق اتصالات الأزمات والكوارث بالصليب الأحمر الأمريكي لديه سيناريو وخطة للاتصال الرقمي معدة مسبقاً للتعامل مع هذه الكارثة.

الاستجابة للكارثة:

- أعلن الصليب الأحمر الأمريكي في وقت سابق للإعصار وبالتحديد في مارس ٢٠١٢ عن إنشاء مركز العمليات الرقمية لرصد وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات، وقياس اتجاهات الرأي العام ومدى استجابته للأزمات أو الكوارث. وقد قامت شركة Dell بإنشاء المركز وتدريب موظفي قسم الطوارئ على إدارته لضمان أفضل أداء وقت الأزمة.
- استعد الصليب الأحمر مع اقتراب الإعصار باستخدام مزيج من الاتصالات المتكاملة، فإلى جانب أدواته المعتادة لمواجهة الكارثة سواء من خلال التقارير

الميدانية، ووسائل الإعلام التقليدية كان اعتماده الأساسي على وسائل الإعلام الاجتماعي، حيث قام بنشر ملايين المنشورات والتغريدات النصية والمدعمة بالصوت والصورة، وأصبح هو المصدر الأساسي للمعلومات لدى السكان ووسائل الإعلام المحلية والدولية.

- قام مركز العمليات الرقمية برصد محادثات الفضاء الاجتماعي حول الكارثة لتقييم الموقف ومعرفة مدى احتياج الجمهور للمعلومات أو الدعم والإمدادات، ولمحاربة البيانات المضللة التي قد تؤدي إلى نشر الذعر وخلق استجابة سلبية لدى السكان. وفي خلال أسبوع من بداية الإعصار تتبع المركز أكثر من ٢ مليون منشور عبر مختلف شبكات التواصل الاجتماعي، واستجاب لآلاف الاستغاثات لإرسال إمدادات غذائية وطبية للسكان المتضررين، مما ساهم في إنقاذ آلاف الأرواح.

- تم إطلاق هشتاج #Hurricane_Sandy على جميع شبكات التواصل الاجتماعي، لتبادل المعلومات والصور والفيديوهات بين السكان، وبينهم وبين المسؤولين، مما أتاح مزيد من التفاعل فيما بينهم. وهو الأمر الذي ساعد الصليب الأحمر والمسؤولين الحكوميين على اتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب. وذلك من خلال تقييم درجة استجابة السكان، تقدير حجم الكارثة والأضرار الناجمة عنها، تحديد أكثر الأماكن تضرراً، علاوة على الدور الحاسم لهذه الوسائل في سرعة تنفيذ خطط الإخلاء بالمناطق المنكوبة، خاصة في أوقات انقطاع التيار الكهربائي من آثار العواصف الحادة. وفي هذا الشأن أكدت اللجنة الدولية للصليب الأحمر على الدور الفاعل لوسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات كارثة إعصار ساندي بشكل يفوق تأثير وسائل الإعلام التقليدية.

- وبعد انتهاء الإعصار أجرى الصليب الأحمر بالتعاون مع مؤشر نيو ميديا New media index دراسة كشفت عن نشاط مكثف لهذه الوسائل قبل وأثناء وبعد الإعصار وصلت إلى أكثر من ٢٠ مليون منشور وتغريدة، وبتحليل مضمون عينة مما تم نشره اتضح أن ٧٠% منها يغلب عليها القلق والحزن، ١٦% تناولوا الأمر بالنكات والسخرية، و١٤% كانت تعليقاتهم متوازنة ومتفائلة. كما أكدت الدراسة أن ٨٥% من السكان اعتمدوا على وسائل الإعلام

الاجتماعي كمصدر لمعلوماتهم عن الإعصار ولمشاركة الآخرين مشاعرهم ومواساتهم في المواقف العصبية التي مروا بها.

- ولا يخلو استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أثناء هذه الكارثة من بعض السلبيات المتمثلة في إطلاق الشائعات والبيانات المضللة، التلاعب في الصور لتضخيم الكارثة مثل نشر صور توضح وجود أسماك قرش تسبح في الشوارع أو انهيار مباني وجسور، وغير ذلك من المنشورات الصادرة عن أشخاص وجهات أقل ما يقال عنها أنها غير مسؤولة. وهو ما تسبب في بث الذعر وزيادة حالة الارتباك لدى السكان والمسؤولين معاً، والأمر يزداد سوءاً عندما تنتقل وسائل الإعلام ووكالات الأنباء عن هذه المصادر. وقد مثلت هذه الحالة تحدياً أمام القائمين على إدارة اتصالات الكارثة، وذلك للرد ومواجهة هذه الشائعات التي تتسبب في سيل من المعلومات غير الموثقة عن الأحداث.

سادساً: مناقشة نتائج الاستجابة لدراسات الحالة:

فيما يلي تحليل استجابة المنظمات والجهات المعنية للأزمات والكوارث التي تم تناولها في دراسات الحالة السابق عرضها، ومدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي تم استخدامها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، وربطها بالمعلومات التي تم استعراضها في الإطار النظري والدراسات السابقة:

- أصبحت وسائل الإعلام الاجتماعي مصدراً أساسياً لمعلومات الجمهور وأصحاب المصالح أوقات الأزمات والكوارث، وكذلك وسيلة لمشاركة الآخرين مشاعرهم، بل ومساعدتهم وإغاثتهم. وفي هذا السياق خلصت دراسة Smith (2010) إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعي أصبحت من أهم مصادر معلومات الجمهور أوقات الأزمات، فهي توفر لهم معلومات آنية حول مستجدات الأحداث، مشاركة المعلومات والانطباعات والمشاعر مع المجموعات ذات الاهتمامات والآراء المتشابهة، والتواصل مع المسؤولين أو الجهة المعنية بإدارة الأزمة.^(١٠٦) وكذلك دراسة Freberg (2011) التي أشارت إلى أن المنصات الرقمية لا تتيح فقط للأفراد الحصول على المعلومات وقت الأزمة، ولكن توفر لهم أيضاً فرص خلق المحتوى ومشاركته مع الآخرين بأشكال وتقنيات متعددة.^(١٠٧)

- تُستخدم شبكات التواصل الاجتماعي بفاعلية لتتقيف الناس حول تدابير التعامل مع الآثار الناجمة عن المخاطر أو الكوارث الطبيعية، سواء من قبيل الأجهزة

الحكومية أو منظمات المجتمع المدني أو المتطوعين. فهي وسائل أساسية لإعلام مجموعات الجماهير المستهدفة بالمعلومات المتعلقة بكيفية الإخلاء من المناطق الأكثر تضرراً، سبل التعامل مع فرق الإغاثة، وحصولهم على الإمدادات الغذائية، الأمر الذي ساهم في تخفيف حدة الخوف والقلق لدى الجمهور، وإنقاذ الأرواح والممتلكات. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Brengarth & Mujkic (2016) التي خلصت إلى أن التطبيقات المستخدمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية ساعدت المنظمات على مواجهة حالة الطوارئ، مما أدى إلى إنقاذ العديد من الأرواح والممتلكات والموارد الطبيعية. وساهم في تنشيط استجابة المواطنين المتضررين، علاوة على سرعة جمع التبرعات اللازمة لمساعدة الضحايا.^(١٠٨)

- الاستجابة البطيئة للمنظمات والجهات المعنية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي تتسبب في تفاقم الأزمة وانتشار الشائعات مثلما حدث في حالات شركة بريتش بترولسيوم، شركة فولكس فاجن، وفيضان تايلاند. فالاستجابة الاتصالية أوقات الأزمات ترتبط بحجم المعلومات التي يمكن الوصول إليها ومدى سرعتها ودقتها، لذا فإن بطء الاستجابة قد يتسبب في إلحاق ضرر بالغ بمصداقية وسمعة المنظمة. وفي هذا الشأن توصلت دراسة Huang (2006) إلى أن سرعة استجابة المنظمات للأزمة يحدث فارقاً غاية في الأهمية في إدراك الجمهور لسلوك وأداء المنظمة، فإما تؤدي إلى احتواء الأزمة وتقليل أثارها السلبية أو تزيد من تفاقم الأزمة وحدثها.^(١٠٩) كما أشارت دراسة Gatchell & Sellnow (2016) إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعي ساهمت بفاعلية في سرعة استجابة المنظمات المعنية للأزمات والكوارث، لذا يجب توظيف هذه الوسائل بفاعلية، من خلال سرعة نشر وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بالتعامل مع الأزمة، وبينها وبين الجمهور المتضرر منها؛ حيث أن بطء الاستجابة لا ينتج عنه فقط استياء الجمهور المستهدف والرأي العام، ولكن يزيد من حدة الأزمة وتفاقمها.^(١١٠)

- استعداد المنظمات/الجهات المعنية المسبق للأزمات، وجود فريق لاتصالات الأزمة، وإعداد سيناريوهات للأزمات المحتملة وخطط الاستجابة لها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، يساعد على تحقيق أداء أفضل وقت الأزمة أو الكارثة، وسرعة تجاوزها بأقل الخسائر الممكنة. وهو ما جسده دراسة حالة

زلزال اليابان والاستعداد الجيد للحكومة اليابانية في مرحلة ما قبل الكارثة، وكذلك الصليب الأحمر الأمريكي واستعداده المسبق لإعصار ساندي؛ فقد استخدموا هذه الوسائل بكفاءة كأدوات استجابة أساسية للكارثة والأزمات الناجمة عنها. وفي هذا السياق أشارت دراسة (Chewning 2015) إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاتها غيرت من شكل إدارة اتصالات الأزمة، فلم يعد للمنظمات أي اختيار في دمج وسائل الإعلام الاجتماعي ضمن خطتها لإدارة اتصالات الأزمة، لذا لا بد من إعداد خطط مسبقة للاستجابة الاتصالية عبر هذه الوسائل، وتدريب فريق اتصالات الأزمة على التعامل مع السيناريوهات المختلفة، لزيادة قدرة المنظمة على احتواء الأزمة سريعاً والحد من تداعياتها السلبية.^(١١١)

- ضرورة التواصل المستمر مع الجمهور المستهدف عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الأوقات العادية وليس في حالات الأزمات والكوارث فقط. فقد أصبح استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ضرورة للتواصل بشكل فوري مع مختلف أصحاب المصالح، فهي الأسرع في عملية تبادل ونشر المعلومات والتفاعل مع مجموعات الجماهير المستهدفة. وفي هذا الإطار أشارت دراسة (Jin, Liu, & Austin 2014) إلى أن المنظمات تحتاج أن تستخدم منصات الإعلام الاجتماعي بانتظام ولا تنتظر لحدوث أزمة ثم تكثف من تواجدها، وذلك حتى تستطيع إقامة خط دفاع لها عبر ترسيخ علاقات وطيدة مع الجمهور، كما أن هذه الوسائل تلعب دور الإحساس المبكر بالأزمة التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات، وبالتالي تتيح لها اتباع سياسة الاستباق وليس رد الفعل.^(١١٢)

- التأكد من أن أي محاولة لنشر معلومات غير دقيقة أو مضللة بهدف تهيئة أصحاب المصالح أو الرأي العام واحتواء غضبهم، سيتم اكتشافها سريعاً وستؤدي لمزيد من الاحتقان، وذلك مثلما حدث مع شركة بريتيش بتروليوم. وهو ما أشارت إليه دراسة (Liu, Kim & Gray 2015)، التي أكدت أن المنظمات لم يعد بوسعها التحكم في عملية تدفق المعلومات عبر منصات الإعلام الاجتماعي من حيث الكم والكيف والاتجاه أوقات الأزمات، وبالتالي عليها إدراك أن الجمهور بإمكانه الوصول للمعلومات بأسرع وقت ومن مصادر متعددة، لذا فإن أي محاولة لإخفاء المعلومات أو تزييفها من جانب المنظمة سيتم

اكتشافها، مما سيترتب عليه فقدان مصداقيتها لدى الجمهور، وبالتالي إعطاء الفرصة لنشر الشائعات وتفاقم حدة الأزمة وتداعياتها السلبية.^(١١٣)

- تأتي استراتيجية المعلومات في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر تأثيراً على سمعة المنظمة والحكم على استجابتها وقت الأزمة، حيث تساهم في طمأنة الجمهور ومنع نشر الشائعات التي تضر بسمعتها، وهو ما حدث في دراسة حالتها شركة الخطوط الجوية الماليزية، وزلزال اليابان. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (DiStaso et al (2015) التي خلصت أن أهم استراتيجيات الاستجابة للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي هي الانفتاح، بمعنى توفير المعلومات التي تهتم الجمهور مع مراعاة السرعة، المصداقية، الشفافية، والمتابعة والتحديث، حيث أن الجمهور أوقات الأزمات والكوارث يكون بحاجة ماسة لمعلومات تساعده على فهم الموقف وتحديد الاستجابة المرجوة.^(١١٤) وفي نفس السياق أشارت دراسة سلوى سليمان (٢٠١٤) إلى أن استراتيجية المعلومات ونقل الأخبار والأحداث وتوضيح الحقائق تُعد من أهم استراتيجيات الاتصال المستخدمة عبر الفيسبوك أوقات الأزمات.^(١١٥)

- ومن أهم الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها أيضاً في إدارة موقف الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي هي استراتيجيتي الاعتراف بالخطأ، والاعتذار. الأمر الذي ساهم في تخفيف حدة غضب الجماهير وتحييد مشاعرهم السلبية تجاه المنظمة/الجهة المعنية وقت الأزمة وبعد انحسارها. مثلما حدث في حالة شركة دومينيز بينزا. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (McDonald, Sparks & Ian (2010) التي خلصت إلى أن استراتيجية الاعتراف جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها الإيجابي على ردود أفعال أصحاب المصالح بصرف النظر عن سبب الأزمة؛ فهي تخفف من حدة الشعور بالغضب وتزيد من درجة التعاطف مع المنظمة على الرغم من اعترافها بمسئوليتها، كما أنها تقلل من سلبية ما يقال عنها Negative word of mouth.^(١١٦) وكذلك دراسة (Byrd (2012) التي أشارت إلى أهمية استراتيجية الاعتذار، استراتيجية إظهار الامتنان للجمهور المستهدف لدعمه للشركة وقت الأزمة، واستراتيجية الاعتراف وتحمل المسؤولية، وذلك في خلق اتجاهات إيجابية نحو المنظمة أو الجهة التي تتعرض للأزمة.^(١١٧)

- تمثل استراتيجية الحوار مفتاح تجاوز الأزمة وانحسارها، من خلال إدراك أهمية منصات الإعلام الاجتماعي كوسائل أساسية للتفاعل والتواصل بين المنظمة/الجهة المعنية وأصحاب المصالح. وذلك عبر موافاة الجماهير بكافة تطورات الموقف وإطلاعهم على الحقائق والمعلومات، وكذلك الرد على كافة تساؤلاتهم واستفساراتهم. وفي هذا السياق أشارت دراسة Ott & Theunissen (2015) إلى أن استخدام استراتيجية الحوار يكون فعالاً فقط مع جمهور المستخدمين المتضررين بشكل مباشر من الأزمة، أما في حالة توسيع نطاق الحوار ليشمل كافة أصحاب المصالح، فإنه من المرجح أن يتسبب ذلك في تأجيج حالة الغضب والسخط على الشركة. لذا توصي الدراسة بضرورة فهم وإدراك ممارسي العلاقات العامة للمبادئ الأساسية والاستراتيجيات المناسبة لبناء العلاقات وإقامة الحوار مع جمهور وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات.⁽¹¹⁸⁾

- كان لاستخدام استراتيجية الدعم والتعاطف تأثيراً إيجابياً أيضاً على اتجاهات الجمهور نحو الجهة التي تعرضت للأزمة مثلما حدث في حالة شركة الخطوط الجوية الماليزية. وهو ما يتفق مع ما نتاج دراسة Muralidharan et al (2011) التي أشارت إلى أن استخدام استراتيجية الدعم والتعاطف مع المتضررين من الأزمة والتضامن معهم ومشاركتهم وجدانياً، يعكس تفهم المنظمة للحالة النفسية والعصبية للجمهور المستهدف من أصحاب المصالح، وأنهم يمثلون لديها أولوية حتى في أوقات الأزمات، مما يخلق لديهم انطباعات إيجابية نحو المنظمة.⁽¹¹⁹⁾

- كان لاستخدام استراتيجية التصحيح والتعلم من الخطأ دور في استعادة المنظمة لثقة جماهيرها ومصداقيتها لديهم وبالتالي سرعة تجاوزها للأزمة. وتلعب وسائل الإعلام الاجتماعي دوراً هاماً في إعلام الجمهور وأصحاب المصالح بالإجراءات التصحيحية للمنظمة، مثلما حدث في حالة شركة دومينيز بيتزا، وشركة الخطوط الجوية الماليزية. وفي هذا الشأن أشارت دراسة Coombs (2014) أن استخدام استراتيجية التصحيح وإعادة البناء التي توضح جهود المنظمة في اتخاذ إجراءات علاجية ووقائية لمنع تكرار الأزمة في المستقبل، يساهم في تخفيف حدة الضرر الذي لحق بسمعة المنظمة.⁽¹²⁰⁾

- جاءت استراتيجية التهوين وحجب المعلومات، وإستراتيجية إنكار المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين كأسوأ الاستراتيجيات الاتصالية التي تم استخدامها، مثلما فعلت شركة بريتش بترولיום، وشركة فولكس فاجن، الأمر الذي أثر بالسلب على صورة هاتين الشركتين وسمعتهما. وفي هذا السياق خلصت دراسة McDonald, Sparks & Ian Glendon (2010) إلى أن استخدام المنظمات لاستراتيجيات الإنكار، التبرير، وإلقاء اللوم على الآخرين بهدف تقليل حجم مسؤوليتها عن الأزمة، يخلق ردود فعل سلبية لدى أصحاب المصالح، ويعمق مشاعر الغضب والاستياء لديهم.^(١٢١)

- تمثلت سلبيات استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث في إطلاق الشائعات والبيانات المضللة، والتلاعب في الصور والفيديوهات لتضخيم الأزمة أو الكارثة، مما يؤدي إلى تفاقم حدة الموقف وتداعياته السلبية. وفي هذا الشأن خلصت دراسة Maresh-Fuehrer & Smith (2016) إلى أن درجة مصداقية المحتوى عبر منصات الإعلام الاجتماعي أصبح يشكل تهديداً لسمعة الشركات والمنظمات، حيث أن وقت الأزمة يكون توقيتاً مثالياً لانتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة سواء بدون قصد أو بسوء نية من بعض المنافسين أو أصحاب المصالح المضادة.^(١٢٢)

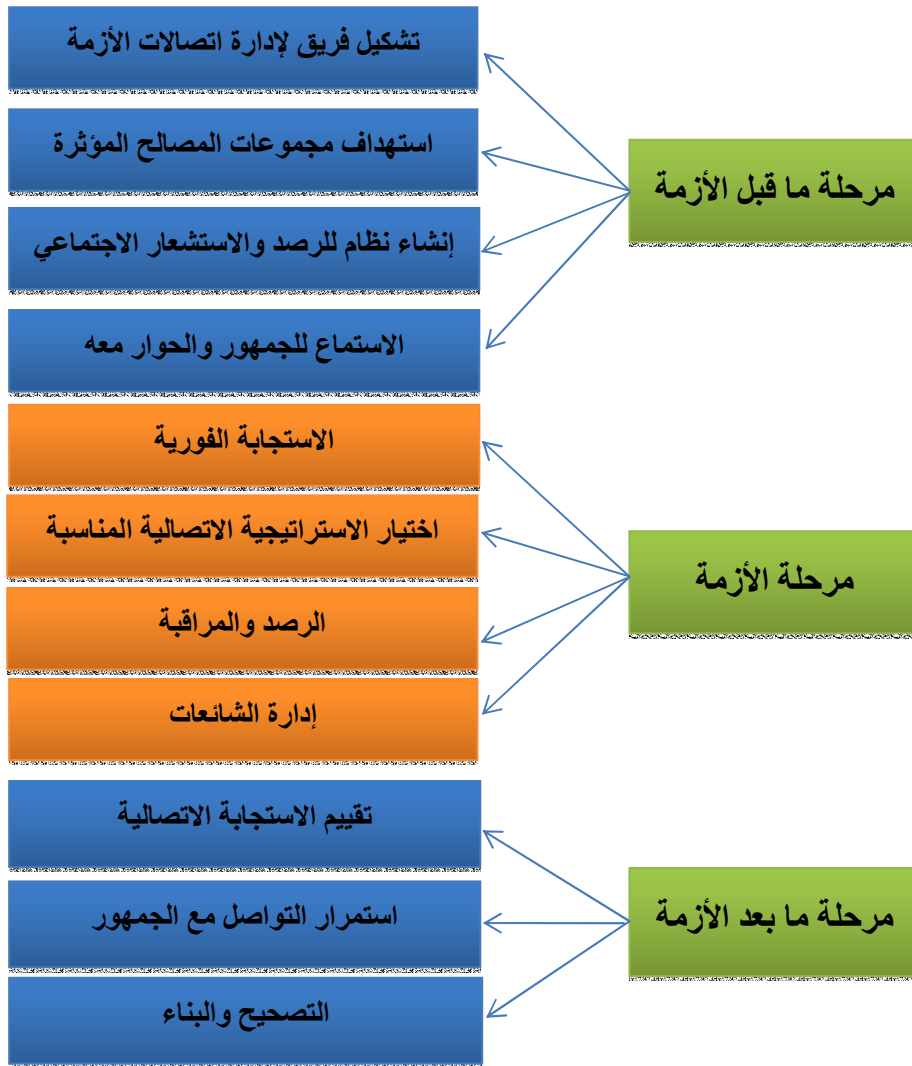
سابعاً: الدروس المستفادة:

لا يوجد فصل بين التخطيط الاتصالي للأزمات والمخاطر والكوارث، فجميعها تتسم بالديناميكية والتداخل في السمات والمراحل، بمعنى لا توجد قواعد لإدارة اتصالات الأزمات المؤسسية وأخرى مغايرة أو مختلفة عند التعامل مع المخاطر أو الكوارث. المبدأ الجوهرى هنا أياً كان حجم ونوع التهديد هو جعل الجمهور شريك للمنظمة/الجهة المعنية في كل مراحل الأزمة، فالجمهور لديه الحق في معرفة المخاطر التي قد يواجهها. لذا لا بد من تبادل المعلومات المتاحة مع الجمهور في الوقت المناسب وبأسلوب واضح ومباشر، فالأزمات تخلق حاجة للمعرفة والمعلومات، وتوفير هذه المعلومات قد يخفف من حالة عدم اليقين عند الجمهور ويقلل من فرص انتشار الشائعات، ويزيد من مصداقية المنظمة وفرص نجاحها في تجاوز الأزمة في حال وقوعها.

وتختلف درجة أهمية استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي ودرجة اعتماد الجمهور وأصحاب المصالح عليها كمصادر للمعلومات باختلاف طبيعة التهديد وحجمه

ونوعه، حيث أن درجة اعتماد الجمهور على هذه الوسائل يكون أكثر كثافة في حالة المخاطر الصحية والبيئية والكوارث الطبيعية عنه في حالة الأزمات المؤسسية للشركات ومنظمات الأعمال^(١٢٣) وذلك بسبب طبيعة المخاطر والكوارث التي تمس حياة الإنسان وتهدد وجوده، فتستخدم هذه الوسائل في جهود الإغاثة والإنقاذ والتواصل بين المتضررين والجهات المعنية، وكذلك مع ذويهم وأصدقائهم للاطمئنان عليهم.

والاستعراض السابق للإطار النظري ودراسات الحالة، ساعد الباحثة على وضع بعض المعايير والنقاط الاسترشادية التي يمكن أن تساعد منظمات الأعمال والجهات المعنية على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية عبر وسائل الإعلام الاجتماعي أوقات الأزمات أو المخاطر والكوارث على حدٍ سواء. ووضعت الباحثة نموذجاً يوضح النقاط الاسترشادية لإدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في إطار دورة حياة الأزمة (قبل الأزمة – أثناء الأزمة- بعد الأزمة)، كما يتضح من الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في إطار دورة حياة الأزمة*

* نموذج من إعداد الباحثة

١- مرحلة ما قبل الأزمة:

- تشكيل فريق اتصالات الأزمة وتدريبه على كيفية إدارة الاتصال مع الجماهير المستهدفة عبر منصات الإعلام الاجتماعي، وتنمية مهاراتهم الفنية على كيفية استخدام هذه الوسائل وتحميل ورفع المحتوى بسرعة وكفاءة وربطها بالمواقع الإلكترونية المختلفة، بالإضافة إلى تدريبهم على أسس ومعايير الكتابة لمثل هذه الوسائل، واستخدام الاستمالات والاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للموقف وحجم التهديد خلال مراحل الأزمة المختلفة.
- وضع سياسة واضحة لإدارة اتصالات الأزمات والكوارث في مرحلة ما قبل الأزمة من خلال؛ تحليل الأزمات والمخاطر المحتملة وإعداد سيناريوهات مختلفة للاستجابة لها تبعاً لحجم ونوع التهديد مع مراجعتها وتحديثها باستمرار، تحديد الإمكانيات والموارد المطلوبة للاستجابة، وتحديد وتوزيع مهام فريق اتصالات الأزمة.
- تحديد مجموعات المصالح المستهدفة، وخاصة المجموعات المؤثرة Influential Bloggers ومحاولة الوصول إلى أكبر عدد منها، وفتح حوار مستمر ومباشر معهم، ونشر المعلومات أول بأول على صفحاتهم الشخصية.
- الاعتماد على وسائل الإعلام الاجتماعي ودمجها في خطة الاتصال يضمن اختبارها كأداة اتصالية في مرحلة ما قبل الأزمة، وتحليل مدى فاعليتها في التواصل والتفاعل مع الجمهور المستهدف وأصحاب المصالح، على أن يتم تحديث وتطوير أساليب استخدامها باستمرار وفقاً لمراحل تطور الموقف وتداعياته.
- إنشاء نظام للرصد والاستشعار الاجتماعي، من خلال رصد ومراقبة المحتوى المنشور من قبل أصحاب المصالح ومجموعات الجماهير المستهدفة، وتحليله لمعرفة أي الموضوعات والقضايا والأنشطة الأكثر أهمية لديهم، أو تلك التي تسبب لهم قلقاً أو استياءً، أو تثير تساؤلاتهم واستفساراتهم. على أن تقدم نتائج هذا التحليل لفريق اتصالات الأزمة للاستفادة منها في تقدير الموقف وتحديد الاستجابة المناسبة. وتتبع المحتوى الذي يخلقه ويديره مستخدمي وسائل الإعلام الاجتماعي حول الموضوعات والقضايا المختلفة يزود فريق اتصالات الأزمة بالتقارير التي قد تساعده على الاكتشاف المبكر للأزمة، أو متابعة تطور الموقف أثناء الأزمة واختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة. وبذلك يمكن للمنظمات

استخدام هذه الوسائل كنظام للتنبيه والاستشعار الاجتماعي بهدف التنبؤ بالسلوك الجماعي، وإدراك المخاطر والتهديدات المحتملة، مما يضمن إلى حد كبير سرعة وفاعلية الاستجابة للأزمات أو الكوارث المحتملة.

- الاستماع لأصحاب المصالح والرأي العام، وهو ما يتيح للمنظمة التعرف على اهتماماتهم وآرائهم وتقييمهم لأنشطة وأعمال المنظمة، لذا يجب متابعة تعليقاتهم والرد عليها بانتظام وعدم تجاهلها حتى لو كانت غاضبة أو منفعة.
- مراعاة تقديم المعلومات التي تهتم الجمهور بأسلوب واضح وبسيط وتحديثها بشكل دائم، مع تنوع أشكال تقديم المحتوى من معلومات نصية أو مصورة أو مرئية، وباستخدام أحدث التكنولوجيا والوسائط المتعددة. وكذلك تصميم وإطلاق تطبيقات على الهواتف الذكية يمكنها أن تقدم خدمات إضافية للجمهور، فتمثل لهم قيمة مضافة في عملية التواصل والحصول على المعلومات، خاصة المتعلقة بجهود الإغاثة والإنقاذ.
- في حالات الأزمات الناجمة عن المخاطر الصحية والبيئية أو الكوارث الطبيعية، يجب توظيف وسائل الإعلام الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة لتثقيف الجمهور وتوعيته من خلال نشر المعلومات والإجراءات الوقائية self-efficacy التي تساعده على تجنب المخاطر أو الحد من تأثير تداعياتها السلبية.
- التكامل والتنسيق بين الرسائل الاتصالية والمحتوى المقدم للجمهور عبر كافة الصفحات الرسمية للمنظمة في وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاته المختلفة.

٢- مرحلة الأزمة:

- الاستجابة الفورية للأزمة وتلبية حاجة الجمهور للمعرفة، فالساعات الأولى من عمر الأزمة تكون حاسمة وتساهم في تدعيم سمعة المنظمة. فلا يجب ترك الجمهور في فراغ اتصالي ومعلوماتي يجعله يلجأ إلى مصادر أخرى، قد تقدم له معلومات مغلوطة تزيد من حدة الأزمة. لذا لا بد من إدارة حوار مع الجمهور يتم خلاله تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة أو الكارثة، وتحديثها أول بأول، وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بكيفية مواجهة الخطر وتخفيف حدته أو التغلب عليه.
- تساهم وسائل الإعلام الاجتماعي في جمع معلومات حول ردود الفعل الأولية للأزمة، مما يساعد فريق اتصالات الأزمة على تقييم مدى خطورة الموقف

والاستعداد لمواجهة. وفي حالة الكوارث الطبيعية أو المخاطر الصحية والبيئية تلعب هذه الوسائل دوراً هاماً في تنسيق الجهود بين الجهات المعنية بعضها البعض، وبينها وبين الجمهور سواء من المتضررين أو المتطوعين، كما تُستخدم كوسيلة لجمع وتنظيم استخدام الموارد كالتبرعات والمعونات.

- ولا بد من مراعاة أن تلبية حاجة الجمهور للمعلومات الفورية عبر مراحل الأزمة المختلفة لا يأتي على حساب توافر معايير أساسية في الاتصال وهي: الصدق، الوضوح، والانفتاح؛ فأتناء الأزمات يكون الجمهور بحاجة للمعلومات الكاملة والصادقة؛ فنقص المعلومات أو عدم الشفافية يمكن أن يلحق ضرراً بالغاً بمصداقية المنظمة. وبالتالي فإن مشاركة المعلومات المتاحة وفقاً لهذه المعايير أمر حيوي في تقليل فرص حدوث تهديدات إضافية قد تنتج عند لجوء الجمهور لمصادر أخرى، فأى منظمة تفقد قدرتها على إدارة اتصالات الأزمة إذا صنفها الجمهور على أنها مصدراً للمعلومات غير جدير بالثقة.

- يجب أن تكون الرسالة الاتصالية بسيطة ومركزة، فيشكل عام الجمهور يكون لديه صعوبة في التركيز حيث تقل قدرته على استيعاب الرسائل المعقدة بسبب الضغط العصبي وعدم اليقين خلال الأزمة أو الكارثة. ويجب أن تقدم لهم الرسالة بعض الفهم الأساسي حول طبيعة الأزمة، فالجمهور لا يستطيع اتخاذ أي إجراء تجاه الأزمة وما يجب فعله دون فهم طبيعة ما يدور حوله.

- اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة، والتي تختلف باختلاف نوع الأزمة وشدتها، وحجم مسئولية المنظمة/الجهة المعنية عنها، وفيما يلي بعض النقاط الاستراتيجية في هذا الشأن:

● تجنب إلقاء اللوم على الآخرين، إلا بعد وضوح الموقف بالكامل، وفي حالة وجود أدلة على تورط طرف آخر في الأزمة. وفي هذه الحالة يمكن استخدام استراتيجية الهجوم خير وسيلة للدفاع، أو استراتيجية التهديد لهذا الطرف سواء باللجوء إلى اتخاذ الإجراءات القانونية ضده أو بفضحه أمام الرأي العام.

● المبادرة وليس رد الفعل، من خلال استخدام استراتيجيتي الاعتراف والاعتذار في الأزمات التي تكون مسئولية المنظمة عنها واضحة، على أن تقترن باستراتيجية التصحيح والمعالجة وإزالة الخطر المحتمل، من خلال إجراءات واضحة محددة بتوقيت زمني.

- استخدام استراتيجية التبرير عندما تستطيع المنظمة تقديم أدلة على وجود عوامل خارجية أو ممارسات غير أخلاقية أدت إلى توريطها في الأزمة.
- استخدام استراتيجيتي الإنكار أو التهوين في الأزمات التي تكون مسئولية المنظمة عنها غير واضحة.
- استخدام استراتيجية الدعم والتعاطف مع الجمهور وأصحاب المصالح المتضررين من الأزمة أو الكارثة، لإثبات حسن نوايا المنظمة/ الجهة المعنية وترك انطباعاً إيجابياً عنها.

- إعطاء قيمة إضافية للنص المنشور من خلال إضافة صور، مقاطع فيديو، أو روابط أخرى. فيجب ربط أصحاب المصالح وتشبيكهم بروابط أخرى على مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقاتها أو المواقع الإلكترونية التي يمكن أن تقدم لهم مزيداً من المعلومات الصادقة والموثقة حول الأزمة أو الكارثة. وهو ما يسمح للمستخدمين تحديد واختيار نوعية وكم المعلومات التي يحتاجونها. ويفضل أيضاً استخدام علامات التصنيف (الهشتاج)، حيث تُمكن أولئك الذين يبحثون عن معلومات محددة وتُسهل لهم عملية العثور عليها ومشاركتها مع الآخرين.

- متابعة عملية الرصد والمراقبة، من خلال رصد ردود أفعال وانطباعات أصحاب المصالح والجمهور بشكلٍ عام تجاه الأزمة أو الكارثة عبر منصات الفضاء الاجتماعي، لمعرفة ماذا يقولون ويعتقدون وبماذا يشعرون، والتفاعل معهم وطمأننتهم، وإمدادهم بكافة المعلومات التي يحتاجونها، ومساعدتهم على اتباع الإجراءات المناسبة لضمان سلامتهم.

- إدارة الشائعات؛ فأوقات الأزمات هي توقيت مثالي لانتشار الشائعات والأخبار الكاذبة والصور والفيديوهات المزيفة، التي قد تؤدي سواء بقصد أو بدون إلى تفاقم حدة الأزمة. لذا على فريق اتصالات الأزمة أن يتابع على مدار الساعة ما ينشر عبر هذه الوسائل، ويقوم بتفنيد الأكاذيب والشائعات بمعلومات موثقة وذات مصداقية، لأن الاستجابة السريعة في هذا الشأن تحد من انتشار هذه المعلومات وتأثيرها السلبي. فعلي سبيل المثال في بعض حالات الأزمات المؤسسية، التي تتعرض لها بعض الشركات ومنظمات الأعمال يلجأ المنافسون لاستثمار الأزمة لصالحهم، حيث يتم توجيه الرأي العام والتأثير عليه من خلال إطلاق شائعات أو معلومات مغلوطة ومزيفة، لتحقيق مكاسب غير شريفة. وهو ما يتطلب نشاطاً

اتصاليًا مكثفًا من قبل المنظمة التي تعرضت للأزمة للرد على ما أثير من شائعات وتفنيد الأكاذيب والمغالطات، لتخفيف حدة الآثار السلبية الناجمة عنها.

- اتساق الرسائل الاتصالية والتصريحات والبيانات التي يتم نشرها عبر وسائل الإعلام التقليدي والاجتماعي والتنسيق بينها، فوجود أي تضارب سيزيد من مستوى التوتر والارتباك، ويؤدي إلى انتشار الشائعات والتأويلات.
- تطوير وتوطيد علاقة المنظمة مع مصادر معلومات موثوقة بها قبل وأثناء الأزمة، فجمع ونشر رسائل اتصالية دقيقة ومتسقة يتطلب الحصول على المعلومة بشكل مستمر من مصادر موثوق بها، وإيجاد خبراء في المجالات المناسبة، وخلق علاقات وطيدة معهم، من أجل تحالف المنظمة مع شركاء آخرين داعمين وجديرين بالثقة.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة:

- تقييم استجابة المنظمة أثناء الأزمة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك الفرص والتحديات.
- تحديد الاستراتيجيات التي يجب استخدامها لإعادة بناء سمعة المنظمة، وكيفية توظيفها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي.
- تكثيف عملية النشر وعدم التراخي في إمداد أصحاب المصالح والجمهور العام بالمعلومات التي يحتاجونها في هذه الفترة، مثل الإجراءات التصحيحية للمنظمة لضمان عدم تكرار الأزمة، التعويضات التي تم تقديمها للضحايا، نتائج التحقيقات حول مسببات الأزمة أو الكارثة، وغير ذلك. ويمكن تلخيص أهم الإجراءات التي قامت بها المنظمة لاحتواء الأزمة بإطلاق هشتاج عبر صفحاتها الرسمية على شبكات ومواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.
- الاستمرار في الرد على تعليقات واستفسارات أصحاب المصالح والجمهور المستهدفة، ومعرفة انطباعاتهم عن أداء المنظمة بعد انحسار الأزمة، ووضع ردود أفعالهم في الاعتبار عند تقييم الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة.
- الاستمرار في محاصرة الشائعات التي يمكن إطلاقها من قبل أصحاب المصالح المضادة لإعادة تأجيج الموقف بعد انحسار الأزمة، وذلك ليس فقط بالنفي ولكن بالمعلومات والحقائق التي تفند الأكاذيب والادعاءات التي يتم ترويجها.

ثامناً: الخلاصة:

أصبحت وسائل الإعلام الاجتماعي جزءاً أساسياً من أنشطة الحياة اليومية للأشخاص، حيث ساهمت في تغيير طريقة تواصل الناس وتفاعلهم، وأعطت قيمة مضافة للعلاقات الإنسانية خاصة أوقات الأزمات. وقد أصبحت هذه الوسائل أدوات حاسمة في الاستجابة الاتصالية لمنظمات الأعمال والحكومات والجهات المعنية أوقات الأزمات والمخاطر والكوارث الطبيعية؛ فهي تلعب دوراً بارزاً في الإحساس المبكر بالأزمة، وكذلك الاستجابة لها والحد من تأثيراتها السلبية. إلا أنها سلاح ذو حدين؛ فيمكن من خلال استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة في الوقت المناسب وتبني سياسة المبادرة أن تمثل أدوات فاعلة في احتواء الموقف وإدارته بكفاءة، أو أن تتسم الاستجابة بالبطء والتخبط، الأمر الذي قد يؤدي إلى انتشار الشائعات والأكاذيب وتفاقم حدة الأزمة. لذا لابد من دمج استخدام هذه الوسائل ضمن الاستراتيجية الاتصالية للمنظمات والجهات المعنية أوقات الأزمات والكوارث عبر مراحلها المختلفة (قبل، أثناء، وبعد)، لمراقبة وضمان جودة المعلومات التي يتم نشرها للجمهور.

وتتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية ووظائف وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، وكذلك سلبياتها التي قد تتسبب في تأزم الموقف وتفاقم حدته. علاوة على عرض أهم الدراسات السابقة والنماذج والنظريات التي تناولت استجابة المنظمات والجهات المعنية للأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. واعتمدت هذه الدراسة على أحد أساليب منهج دراسة الحالة، وهو أسلوب الاستقراء والاستدلال؛ من خلال دراسة حالات متعددة studies Multiple case في محاولة لاكتشاف علاقات جديدة أو الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والدروس المستفادة التي تفيد الممارسين في الواقع العملي.

أما على المستوى التطبيقي؛ فقد تم استعراض مجموعة من دراسات الحالة لأزمات مؤسسية وأخرى ناجمة عن مخاطر صحية وكوارث طبيعية. وتعكس هذه الحالات ممارسات إيجابية وأخرى مرتبكة في مجال استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، بهدف التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة، ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من تداعياته السلبية، وذلك في محاولة للخروج بمجموعة من الدروس

المستفادة من الواقع العملي. ووضعت الباحثة نموذجاً يوضح المعايير والنقاط الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد منظمات الأعمال والجهات المعنية على إدارة اتصالات فعالة للأزمات أو المخاطر والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، في إطار المراحل المختلفة لدورة حياة الأزمة، وذلك على النحو التالي: (قبل الأزمة؛ تشكيل فريق لإدارة اتصالات الأزمة، استهداف مجموعات المصالح المؤثرة، إنشاء نظام للرصد والاستشعار الاجتماعي، والاستماع للجمهور والحوار معه - أثناء الأزمة؛ الاستجابة الفورية، اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة، الرصد والمراقبة، وإدارة الشائعات- بعد الأزمة؛ تقييم الاستجابة الاتصالية، استمرار التواصل مع الجمهور، والتصحيح والبناء).

ولا شك أن مجال دراسة اتصالات الأزمات عبر وسائل الإعلام الاجتماعي لا يزال بحاجة لمزيد من البحوث العربية المستقبلية. فهناك مثلاً حاجة لإجراء دراسات حول أخلاقيات استخدام هذه الوسائل أوقات الأزمات والكوارث، دراسة حالات محددة وتحليل الاستجابة الاتصالية لها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي بالتفصيل، تحليل مضمون الاستجابة الاتصالية للمنظمات أوقات الأزمات عبر منصات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على سمعتها، وغير ذلك من الدراسات، فهو مجال بحثي ثري وبحاجة للعديد من الدراسات الكمية والكيفية.

مراجع الدراسة:

- 1- Gregoire, Y., Salle, A. & Tripp, T.M. (2015), Managing Social Media Crises with Your Customers: The Good, the Bad, and the Ugly. Business Horizons, Vol.58, pp.173-182.
- 2- Reynolds, B., Seeger, M. & Palenchar, M. (2014), Crisis and Emergency Risk Communication. Centers for Disease Control and Prevention, USA.
- 3- Ott, L. & Theunissen, P. (2015), Reputations at risk: Engagement during Social Media Crises. Public Relations Review, Vol. 41, pp. 97–102.
- 4-Getchell, M. & Sellnow, T. (2016), A network Analysis of Official Twitter Accounts during the West Virginia Water Crisis, Computers in Human Behavior, Vol.54, pp.597-606.
- 5-Liu, B., Kim, H. & Gray, L. (2015), Responding to the Bed Bug Crisis in Social Media, International Journal of Hospitality Management, Vol.47, pp.76–84.
- 6-Lachlan, K., Spence, P., Lin, X., Najarian, K. & Del Greco, M. (2016), Social Media and Crisis Management: CERC, Search Strategies, and Twitter Content. Computers in Human Behavior, Vol.54, pp.447-452.
- 7- حسن عماد مكاوي (٢٠٠٥)، الإعلام ومعالجة الأزمات. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 8-Ki, E. & Nekmat, E. (2014), Situational Crisis Communication and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 Companies. Computers in Human Behavior, Vol.35, PP. 140-147.
- 9-Reynolds, B., Seeger, M. & Palenchar, M. (2014), Opcit.
- 10-Alexander, D.E. (2014), Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management. Sci Eng Ethics, Vol.20, pp.717–733.
- 11-Houston, J.B. et al (2014), Social Media and Disasters: A Functional Framework for Social Media Use in Disaster Planning, Response, and Research. Disasters, Vol.39, No.1, pp.1–22.
- 12-Sandman, P.M. (2006). Crisis Communication Best Practices: Some Quibbles and Additions. Journal of Applied Communication Research, Vol.34, No.3, pp.257–262.
- 13- حسن عماد مكاوي (٢٠٠٥)، مرجع سابق.
- 14-Reynolds, B., Seeger, M. & Palenchar, M. (2014), Opcit.

-
- 15-Ibid.
- 16-Coombs, T., & Holladay, S. (2007), The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Effect Behavioral Intentions. *Journal of Communication Management*, Vol.11, No.4, pp.300–312.
- 17 -White, C., Plotnick, L., Kushma, J. and Hiltz, S. (2009), An Online Social Network for Emergency Management, *International Journal of Emergency Management*. Vol.6, No.3, pp.369-382.
- 18-Venette, S. (2008), Risk as an Inherent Element in the Study of Crisis Communication, *Southern Communications Journal*, Vol.73, No.3, pp. 197-210.
- 19-The Statistics Portal (2016 Report), Leading Social Networks Worldwide as of January 2016, Ranked by number of Active Users (in millions). Online at: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- 20-Baird, C. H. & Parasnis, G. (2011), From Social Media to Social Customer Relationship Management. *Strategy & Leadership*, Volume: 39 Issue: 5, pp.1-20.
- 21-Reynolds, B., Seeger, M. & Palenchar, M. (2014), Opcit.
- 22- أحمد فاروق رضوان (٢٠١٣) معايير وأساليب استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الاتصالات المؤسسية الحكومية – الإمارات نموذجاً. *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال- العدد الثالث- ص ص ٢٠٩-١٩٢*.
- 23-Jin, Y., Liu, B. & Austin, L. (2014), Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, Vol. 41, No.1, pp. 74–94.
- 24-Jung, J. (2014), Multi-Level Functionality of Social Media in the Aftermath of the Great East Japan Earthquake. *Disasters*, Vol.38, Issue.2, pp123–143.
- 25-Baird, C. H. & Parasnis, G. (2011), Opcit.
- 26-Ki, E. & Nekmat, E. (2014), Opcit.
- 27-Jin, Y., Liu, B. & Austin, L. (2014), Opcit.

-
- 28-Grahama, M., Averyb, E. & Park, S. (2015), The Role of Social Media in Local Government Crisis Communications. *Public Relations Review*, Vol.41, pp.386–394.
- 29-Romenti, S., Murtarelli, G. & Valentini, C. (2014), Organizations' Conversations in Social Media: Applying Dialogue Strategies in Times of Crises. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.19, Iss.1, pp.10-33.
- 30-Gruber, D., Smerek, R., Thomas-Hunt, M. & James, E. (2015), The Real-Time Power of Twitter: Crisis Management and Leadership in an Age of Social Media. *Business Horizons*, Vol.58, pp.163-172.
- 31-Liu, B., Kim, H. & Gray, L. (2015), Opcit.
- 32-Aisha, T., Wok, S., Manaf, A. & Ismail, R. (2015), Exploring the Use of Social Media during the 2014 Flood in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 211, pp.931-937.
- 33-Jin, Y., Liu, B. & Austin, L. (2014), Opcit.
- 34-Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications: A Casebook approach*. New York, NY: Routledge.
- 35-Hirsh,J. (Nov 2015), Paris attacks: Is Social Media Becoming More Reliable in a crisis? CBC News, Online at :<http://www.cbc.ca/news/technology/paris-attacks-is-social-media-becoming-more-reliable-in-a-crisis-1.3320891>
- 36-Papagiannas, S. (Nov 2015), How to use social media in crisis situations.
Onlineat:http://www.stpcommunications.com/?fb_comment_id
- 37-Coyle, D. (2015), The Role of Mobiles in Disasters and Emergencies. Report Prepared by Enlightenment Economics, a Consultancy Specializing in the Impacts of Technology and Globalization. On line at: <http://www.enlightenmenteconomics.com>
- 38-Reynolds, B., Seeger, M. & Palenchar, M. (2014), Opcit.
- 39-Ibid.
- 40-Coombs, W.T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing & Responding*. Sage Publications Inc., USA.
- 41-Reynolds, B., Seeger, M. & Palenchar, M. (2014), Opcit.

-
- 42-Crawford, K. (2009), Following You: Disciplines of Listening in Social Media. *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, Vol.23, No.4, pp.525–535.
- 43-Jensen, K.S. (2014), Crisis Communication on Social Media: Case Studies on Starbucks & Applebee's. Master Thesis, English and International Business Communication College, Aalborg University.
- 44-Bird, D., Ling, M., & Haynes, K. (2012). Flooding Facebook: The Use of Social Media during the Queensland and Victorian floods. *Australian Journal of Emergency Management*, Vol.27, No.1, pp.27–33.
- 45-Crawford, K. (2009), Opcit.
- 46-Dufty, N. (2012), Using Social Media to Build Community Disaster Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, Vol.27, No.1, pp.40–45.
- 47-Alexander, D.E. (2014), Opcit.
- 48-Park, J., Cha, M., Kim, H. & Jeong, J. (2012), Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis. *Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, pp.282-289.
- 49- Alexander, D.E. (2014), Opcit.
- 50-Murthy, D. (2011). New Media and Natural Disasters: Blogs and the 2004 Indian Ocean Tsunami. *Information, Communication and Society Journal*, Vol.1, pp1–17.
- 51-Alton, Y. & Banerjee, C. (2013), "Customer Knowledge Management via Social Media: The Case of Starbucks", *Journal of Knowledge Management*, Vol.17, Iss.2, pp.237-249.
- 52-Eunyoung, K.M. (2013), The Role of Social Media in Crisis Communication - A Case Study of Starbucks. Master Thesis, Texas University.
- 53-Coombs, W.T. (2014), Opcit.
- 54-Ki, E. & Nekmat, E. (2014), Opcit.
- 55-Coombs, W.T. (2014), Opcit.
- 56-Ibid.
- 57-Ki, E. & Nekmat, E. (2014), Opcit.

-
- 58-Acar, A. & Muraki, Y. (2011), Twitter for Crisis Communication: Lessons Learned from Japan's Tsunami Disaster. *International Journal of Web Based Communities*, Vol.3, pp.392-402.
- 59-Stewart, M. C. & Wilson, B. G. (2016), The Dynamic Role of Social Media during Hurricane #Sandy: An Introduction of the STREMI Model to Weather the Storm of the Crisis Lifecycle, *Computers in Human Behavior*, Vol. 54, pp. 639-646.
- 60-Liu, B., Pennington-Gray, L. & Klemmer, L. (2015), Using Social Media in Hotel Crisis Management: The Case of Bed Bugs", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol.6, Iss.2, pp.102-112.
- 61-Pennington-Gray, L., London, B., Cahyanto, I. & Klages, W. (2011), Expanding the Tourism Crisis Management Planning Framework to Include Social Media: Lessons from the Deepwater Horizon Oil Spill 2010, *International Journal of Tourism Anthropology*, Vol.1, No.3, pp.239-253.
- 62- Ibid.
- 63-Liu, B., Pennington-Gray, L. & Klemmer, L. (2015), Opcit.
- 64-Wright, D. & Hinson, M. (2009), An Updated Look at the Impact of Social Media on Public Relations Practices. *Public Relations Journal*, Vol.3, No.2, Online at: http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Spring_09
- 65-Smith, B. (2010), Socially Distributing Public Relations: Twitter, Haiti, and Interactivity in Social Media, *Public Relations Review*, Vol.36, No.4, pp.329-335.
- 66-Freberg, K. (2011). Intention to Comply with Crisis Messages Communicated via Social Media. *Public Relations Review*, Vol. 38, No, 3, pp.416-442.
- 67- أحمد فاروق رضوان (مايو ٢٠١٢)، " استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمات " - المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد الثامن، ص ص: ١٥٩-٢١٤.
- 68-Park, J., Cha, M., Kim, H. & Jeong, J. (2012), Opcit.

-
- 69-Chewning, L. (2015), Multiple Voices and Multiple Media: Co-constructing BP's Crisis Response. *Public Relations Review*, Vol.41, pp. 72–79.
- 70-Liu, B., Kim, H. & Gray, L. (2015), *Opcit.*
- 71-Brengarth, L.B.& Mujkic, E. (2016), WEB 2.0: How Social Media Applications Leverage Nonprofit Responses during a Wildfire Crisis. *Computers in Human Behavior*, Vol.54, pp.589-596.
- 72-Getchell, M. & Sellnow, T. (2016), A Network Analysis of Official Twitter Accounts during the West Virginia Water Crisis. *Computers in Human Behavior*, Vol.54, pp.597-606.
- 73- Muralidharan, S. & others (2011), The Gulf Coast Oil Spill: Extending the Theory of Image Restoration Discourse to the Realm of Social Media and beyond Petroleum, *Public Relations Review*, Vol.37, pp.226-232.
- 74-Byrd, S. (2012), Hi fans! Tell us your story! Cooperating a Stewardship-Based Social Media Strategy to Maintain Brand Reputation during a Crisis, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.17, pp.241-254.
- 75-Freberg, K., Saling, K., Vidoloff, K. & Eosco, G. (2013), Using Value Modeling to Evaluate Social Media Messages: The Case of Hurricane Irene. *Public Relations Review*, Vol.39, pp.185–192.
- 76- سلوى سليمان (٢٠١٤)، دور صفحات الجيش والشرطة على الفيس بوك في إدارة أزمة ما بعد ٣٠ يونيو ٢٠١٣. *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، الصادرة عن كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الثالث، ص ص ٢٢-٥٠.*
- 77-Jin, Y., Liu, B. & Austin, L. (2014), *Opcit.*
- 78-Ki, E.J. & Nekmat, E. (2014), *Opcit.*
- 79-DiStasoa, M., Vafeiadisb, M. & Amaral, C. (2015), Managing a Health Crisis on Facebook: How the Response Strategies of Apology, Sympathy, and Information Influence Public Relations. *Public Relations Review*, Vol.41, pp. 222–231.
- 80-Ott, L. & Theunissen, P. (2015), *Opcit.*

-
- 81-Kelleher, T. (2009), Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, Vol.59, No.1, pp.172–188.
- 82-Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review* (39:1), pp 40-46.
- 83-Lachlan, K., Spence, P., Lin, X., Najarian, K. & Del Greco, M. (2016), *Opcit.*
- 84-Maresh-Fuehrer, M. & Smith, R. (2016), Social Media Mapping Innovations for Crisis Prevention, Response, and Evaluation. *Computers in Human Behavior*, Vol.54, pp.620-629.
- 85-Yin, R. (2003), *Case Study Research – Design and Method*. 3rd Edition, Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- 86-Merriam, S.B. (1988), *Case study research in education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 87- Park, J., Cha, M., Kim, H. & Jeong, J. (2012), *Opcit.*
- 88-Young, C. L., & Flowers, A. (2012), Fight viral with viral: A Case Study of Domino's Pizza's Crisis Communication Strategies. *Case Studies in Strategic Communication*, No.1, pp.93-106, Available online: <http://cssc.uscannenberg.org/wp-content/uploads/2013/10/v1art6.pdf>
- 89-Wolf, D. & Mejri, M. (2013), Crisis Communication Failures: The BP Case Study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.2, Issue 2, pp.48-56.
- 90-Arora, A.S. (2013), *International Business Realisms: Globalizing Locally Responsive and Internationally Connected Business Disciplines*. New York: Palgrave Macmillan.
- 91-Maddocks, T. (2013), Coping with the Media in a Crisis: Succeeding Where BP and Toyota Have Failed", *Strategic Direction*, Vol. 29, Iss 6, pp. 3-4.
- 92-Nel, P. (December 2014), The Two Malaysia Airlines Disasters in 2014: Lessons for Airline Management in a Global Context. *Proceedings of*

World Business, Finance and Management Conference, Auckland, New Zealand.

- 93-Masduki, L. (June 2015), Crisis Communication a Comparative Analysis of Brand Recovery Strategy between Malaysia Airlines and Air Asia after the Crash of MH370 & QZ8501. Proceeding of the International Conference on Social Science Research, ICSSR, Kuala Lumpur, Malaysia.
- 94-Veltri, F. (2015), Volkswagen: When Crisis Management Is Not Enough. International, Public & Corporate Communication -Quarterly Digest of Public Affairs News, Iss.3, pp.1-21.
- 95-Matejic, N. (2015), Volkswagen's Intent to Deceive: Crisis Communication in a Criminal Context. Online at: <http://nicolematejic.com/crisis-communications/volkswagens-intent-to-deceive-crisis-communications-in-a-criminal-context/>
- 96-Tinker, T.L., Dumlao, M. & McLaughlin, G. (Summer 2009), Effective Social Media Strategies during Times of Crisis: Learning from the CDC, HHS, FEMA, the American Red Cross and NPR. The Public Relation Strategist, pp.25-29.
- 97-Chung, J. & Yun, G. (2013),"Media and Social Amplification of Risk: BSE and H1N1 Cases in South Korea", Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol.22, Iss.2, pp.148-159.
- 98-Cho, S. Jung, K. & Park, H. (2013), Social Media Use during Japan's 2011 Earthquake: How Twitter Transforms the Locus of Crisis Communication. Media International Australia, No.149, pp.28-40.
- 99-Jung, J. (2014), Opcit.
- 100-Utz, S., Schultz, F. & Glocka, S. (2013), Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi nuclear Disaster. Public Relations Review, Vol.39, pp.40– 46
- 101-Kaewkitipong, L. & Chen, C. (2016), A Community-Based Approach to Sharing Knowledge before, during, and after Crisis Events: A Case Study from Thailand. Computers in Human Behavior, Vol.54, pp.653-666.

-
- 102-Kaewkitipong, L., Chen, C. & Ractham, P. (2012), Lessons Learned from the Use of Social Media in Combating a Crisis: A Case Study of 2011 Thailand Flooding Disaster. Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando.
- 103-Schwartz, A. (2013). How the Red Cross Used Tweets to Save Lives during Hurricane Sandy? Online at: <http://www.fastcoexist.com/3020923/how-the-red-cross-usedtweets-to-save-lives-during-hurricane-sandy>.
- 104-Stewart, M. C. & Wilson, B. G. (2016), Opcit.
- 105-Ngak, C., (2012). Social Media a News Source and Tool during Superstorm Sandy. CBS News. Online at: <http://www.cbsnews.com/news/social-media-a-news-source-andtool-during-superstorm-sandy>.
- 106-Smith, B. (2010), Opcit.
- 107-Freberg, K. (2011), Opcit.
- 108-Brengarth, L.B.& Mujkic, E. (2016), Opcit.
- 109-Huang, Y. (2006), Crisis Situations, Communication Strategies, and Media Coverage: A Multicase Study Revisiting the Communicative Response Model. Communication Research, Vol. 33, pp. 180-205.
- 110-Getchell, M. & Sellnow, T. (2016), Opcit.
- 111-Chewning, L. (2015), Opcit.
- 112-Jin, Y., Liu, B. & Austin, L. (2014), Opcit.
- 113-Liu, B., Kim, H. & Gray, L. (2015), Opcit.
- 114-DiStasoa, M., Vafeiadisb, M. & Amaral, C. (2015), Opcit.
- 115- سلوى سليمان (٢٠١٤)، مرجع سابق.
- 116-McDonald, L.M., Sparks, & Ian Glendon, B. A. (2010), Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes. Public Relations Review, Vol.36, pp. 263–271.
- 117-Byrd, S. (2012), Opcit.
- 118-Ott, L. & Theunissen, P. (2015), Opcit.
- 119-Muralidharan, S. and others (2011), Opcit.
- 120-Coombs, W.T. (2014), Opcit.

-
- 121- McDonald, L.M., Sparks, & Ian Glendon, B. A. (2010), Opcit.
- 122- Maresh-Fuehrer, M. & Smith, R. (2016), Opcit.
- 123- Velev, D. & Zlateva, P (2012). Use of Social Media in Natural Disaster Management. In: International Proceedings of Economics Development and Research. Vol. 39. Ed. Dong Lijuan. Singapore: IACSIT Press. pp.41-45.