

مقرر إدارة السمعة المؤسسية
**Corporate Reputation
Management**

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 337
Corporate Reputation Management

Lecture Eight



إدارة الأزمات والسمعة المؤسسية

Lecture Eight

MKT 337

Corporate Reputation Management

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- ١- إدارة الأزمات والسمعة المؤسسية.
- ٢- أنواع أزمات السمعة المؤسسية .
- ٣- استراتيجيات إدارة أزمات السمعة المؤسسية.
- ٤- استعادة السمعة المؤسسية بعد الأزمات.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes



فى نهاية هذه المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

- إدراك مفهوم الأزمات الخاصة بالسمعة المؤسسية.
- تحديد وفهم أنواع الأزمات الخاصة بالسمعة المؤسسية.
- تحديد وفهم الاستراتيجيات الخاصة بإدارة أزمات السمعة المؤسسية.
- كيف نستعيد السمعة بعد الأزمات.



السمعة المؤسسية هي الأصل غير الملموس الأكثر قيمة، فهي تُبنى في سنوات طوال من العمل الدؤوب والثقة المتبادلة، ولكنها للمفارقة قد تتبخر في دقائق معدودة تحت وطأة أزمة غير مُدارة بذكاء. نحن نعيش اليوم في عصر الشفافية المطلقة والسرعة اللحظية، حيث لم تعد المؤسسات تملك الترف في إخفاء أخطائها أو تجاهل صوت الجمهور. في هذه المحاضرة، لن نتحدث عن كيفية تجنب الأزمة فهذا أمر شبه مستحيل في بيئة الأعمال المعاصرة، بل سنغوص في فلسفة الاستجابة لهذه الأزمة.



أنواع أزمات السمعة المؤسسية

١) أزمات ناتجة عن أخطاء الأداء:

- وهي تتعلق بجودة ما تقدمه المؤسسة بشكل مباشر.
- عيوب التصنيع: مثل سحب ملايين السيارات بسبب خلل في المكابح.
- انهيار الخدمة: تعطل أنظمة البنوك أو شركات الاتصالات لفترات طويلة.
- المخاطر الصحية: اكتشاف تلوث في منتج غذائي.



٢) أزمات السلوك والأخلاقيات:

تعتبر الأكثر ضرراً لأنها تضرب "القيم" الجوهرية للمنظمة.

قضايا الفساد المالي: مثل الرشاوي وغسيل الأموال.

التحرش أو التمييز: تورط القيادات العليا في سلوكيات غير أخلاقية

تضليل الجمهور والنفاق المؤسسي: تقديم بيانات كاذبة حول أرباح الشركة أو تأثيراتها البيئية، خاصة عندما ترفع شعار حماية البيئة.



٣) أزمات الهجمات الخارجية:

هنا تكون المؤسسة ضحية لفعل خارجي، لكن سمعتها تتأثر بكيفية استجابتها.

الهجمات السيبرانية: تسريب بيانات العملاء.

الشائعات المغرضة: حملات التشويه المنظمة على وسائل التواصل الاجتماعي.

الابتزاز: تهديد المنظمة بنشر معلومات سرية أو أسرار خاصة.



٤) أزمات السمعة في العصر الرقمي:

مع ظهور وسائل الاتصال الاجتماعي، برزت أنواع جديدة من الأزمات:

أزمة الترنند السلبي: مثل انتشار مقطع فيديو لموظف يسيء معاملة عميل بشكل فيروسي.

أزمة النشاطاء: حملات المقاطعة المنظمة لأسباب سياسية أو بيئية.

أزمة التأثير: عندما ينتقد "مؤثر" كبير علامة تجارية، مما يؤدي لانخفاض قيمتها السوقية فوراً.

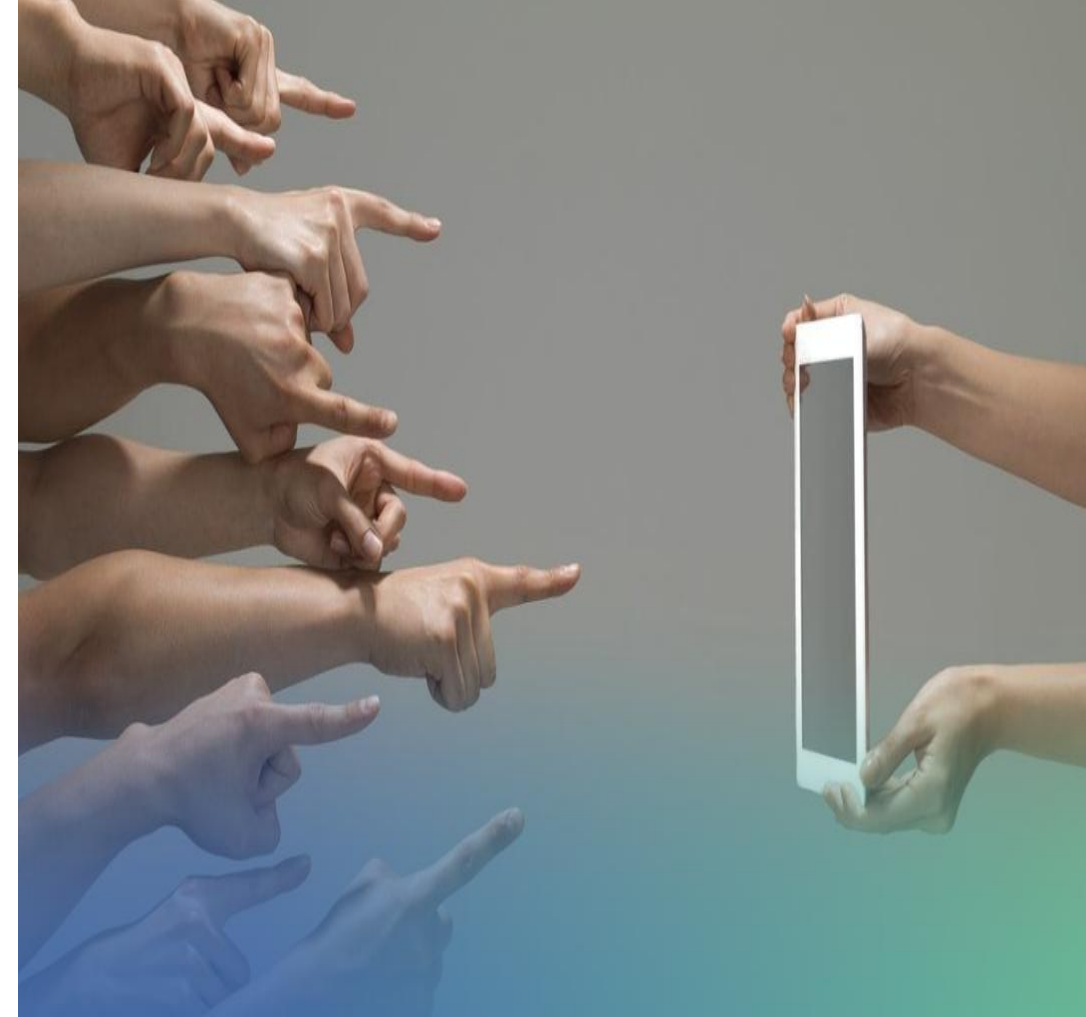


ديناميكيات أزمات السمعة في العصر الرقمي

في هذا المحور نحل كيف أعادت التكنولوجيا صياغة مفهوم الخطر المؤسسي:

(١) قاعدة الساعة الذهبية مقابل الدقائق الذهبية: في السابق كان لدى مديري العلاقات العامة "ساعة ذهبية لصياغة بيان رسمي. اليوم، ومع وجود منصات مثل (X)، وتيك توك تقلصت هذه المدة إلى دقائق معدودة التحدي: الصمت لمدة طويلة يفسر على أنه إدانة أو عدم اكتراث.

النتيجة: السرعة أصبحت تسبق الدقة في أحيان كثيرة مما يوقع المؤسسات في فخ التصريحات المتناقضة



ديناميكيات أزمات السمعة في العصر الرقمي

٢) ديموقراطية المعلومة: (من حارس البوابة إلى المواطن الصحفي

لم يعد الإعلام التقليدي (صحف، تلفاز) هو "حارس البوابة" الوحيد للمعلومة.

المؤثرون والنشطاء: أي فرد لديه هاتف ذكي وقاعدة متابعين يمكنه إطلاق "شرارة" أزمة عالمية.

المحتوى الذي ينشئه المستخدم: الصور والمقاطع المسربة هي التي تقود السردية، وليس البيانات الصحفية المنمقة.



ديناميكيات أزمات السمعة في العصر الرقمي

٣) خوارزميات الغضب:

تعتمد منصات التواصل الاجتماعي على "التفاعل".
لسوء الحظ، الأخبار السلبية والاعتراضات تنتشر
أسرع بـ 6 مرات من الأخبار الإيجابية.

تأثير كرة الثلج: الخوارزمية ترفع المحتوى الذي يثير
الجدل، مما يجعل الأزمة تظهر في "التريند"، حتى
لمن لا يهتم الأمر، مما يضاعف الضرر في وقت
قياسي.



الفرق بين الأزمة التقليدية والأزمة الرقمية

الأزمة الرقمية	الأزمة التقليدية	وجه المقارنة
فرد، تغريدة، فيديو مسرب	وسائل الإعلام المحلية	مصدر الشرارة
أسيه (تنفجر في ساعات)	خطية (تزداد يوماً بعد يوم)	سرعة الانتشار
الجمهور هو من يقود الحوار	المؤسسة تملك زمام المبادرة	التحكم في السردية
عالمي وعشوائي	محلي أو متخصص	الجمهور المستهدف

تصنيف كومبز للأزمات:

يعتمد البروفيسور تيموثي كومبز في نظرية اتصال الأزمة الظرفية (SCCT) على مستوى المسؤولية التي يلقيها الجمهور على المؤسسة:

نوع المجموعة	وصف الأزمة	مستوى المسؤولية المتصور
مجموعة الضحية	كوارث طبيعية، شائعات، تخريب من طرف ثالث	منخفض جداً
مجموعة الحوادث	أعطال تقنية غير مقصودة، تحديات إجرائية.	متوسط
مجموعة الأخطاء المتعمدة	انتهاك القوانين، الإهمال المتعمد، سوء الإدارة	عالٍ جداً

كيف نختار استراتيجية الرد حسب كومبز:

يرى كومبز أن اختيار الرد يعتمد على معادلة بسيطة: (نوع الأزمة [ضحية، حادث، تعمد] + تاريخ الأزمة [هل هذه أول مرة تقع فيها المؤسسة في أزمة؟] + السمعة السابقة [هل كانت المؤسسة محبوبة قبل الأزمة؟])

الاستراتيجية	متى تستخدم؟	الهدف
الإنكار	أزمة الضحية	قطع الصلة بين المنظمة والأزمة
التقليل	أزمة الحوادث.	إقناع الجمهور بأن الضرر بسيط أو غير مقصود
الإصلاح	أزمة متعمدة	استعادة الثقة عبر الاعتذار والتعويض
التعزيز	كإضافة لأي استراتيجية	تذكير الجمهور بالإنجازات السابقة للمنظمة

مصفوفة تأثير الأزمة:

هي الأداة التي تحول "الشعور العام" إلى "بيانات ملموسة" يمكن للإدارة اتخاذ قرار بناءً عليها. ففي سياق نظرية كومبز لا نقيس الأزمة بحجم الخسائر المالية فقط، بل نقيسها ببعدين أساسيين يحددان شدة الضرر على السمعة (كثافة الانتشار، وعمق الضرر).

هيكل المصفوفة: تتكون المصفوفة من تقاطع محورين (أفقي ورأسي).

المحور (Y) مستوى المسؤولية المتصورة: هذا المحور مستمد مباشرة من تصنيف كومبز (منخفض الجمهور يرى أنك (ضحية)، متوسط الجمهور يرى بأنك أخطأت تقنياً دون قصد (حادث)، عالي الجمهور يرى أنك أهملت أو خدعت (متعمد)

المحور (X) كثافة وتأثير الحدث: محدود: الأزمة تؤثر على فئة صغيرة أو منطقة جغرافية واحدة، واسع: الأزمة تؤثر على قاعدة عملاء ضخمة أو تمس الصالح العام.

تحليل المربعات الأربعة لمصفوفة تأثير الأزمة:

من خلال تقاطع المحورين تظهر لنا أربعة سيناريوهات لتفسير الأزمة:

المربع	التوصيف	التهديد للسمعة	استراتيجية الرد
الأول (الهادئ)	مسؤولية منخفضة + تأثير محدود	طفيف	المراقبة: لا تضخم الحدث بالرد الرسمي ما لم ينتشر
الثاني (الضحية المحبوبة)	مسؤولية منخفضة + تأثير واسع	متوسط	التدعيم: ذكر الجمهور بإنجازاتك وقدم الدعم للمتضررين
الثالث (الخطأ التشغيلي)	مسؤولية متوسطة + تأثير واسع	عالٍ	التقليل اشرح الجوانب التقنية وقدم حلولاً فورية لمنع التكرار
الرابع (الخطر الوجودي)	مسؤولية عالية + تأثير واسع	كارثي	الإصلاح الجذري: اعتذار صريح تغيير قيادات، وتعويضات ضخمة

عوامل التشديد في المصفوفة:

هناك عوامل تجعل الأزمة تتحرك من المربعات الآمنة إلى المربعات الخطرة فوراً، وهو ما ركز عليه كومبز في تفسير الأزمة: تاريخ الأزمات: إذا وقعت في نفس الأزمة مرتين، فإن الجمهور ينقلك أوتوماتيكياً من مربع "الحادث العرضي، إلى مربع "الإهمال المتعمد".

العلاقة السابقة: إذا كانت سمعتك "عدائية" مع الجمهور قبل الأزمة، فسيتم تفسير أي خطأ بسيط على أنه سوء نية.

شدة الضرر: وجود إصابات بشرية أو وفيات ينقل الأزمة فوراً إلى أقصى درجات المصفوفة بغض النظر عن القصد.



أزمة طائرات (Boeing 737 Max):

(١) مرحلة الحادث الأول (أكتوبر 2018 طيران ليون إير):

عند سقوط الطائرة الأولى، حاولت بوينج وضع الأزمة في "مجموعة الحوادث"، حيث تم تصنيف الأزمة حينها عطل تقني غير متوقع في نظام (MCAS).

رؤية الجمهور وتصوره: حادث مأساوي، ربما بسبب نقص تدريب الطيارين أو خطأ فني معقد. المسؤولية متوسطة والجمهور ينتظر التحديثات البرمجية.

استراتيجية بوينج: استخدمت استراتيجية التقليل، حيث ألقت باللوم جزئياً على إجراءات الصيانة والطيارين، مؤكدة أن الطائرة آمنة.



<https://www.boeing.com/>

أزمة طائرات (Boeing 737 Max):

٢) مرحلة الحادث الثاني (مارس 2019 الخطوط الإثيوبية)

هنا حدث التحول الدراماتيكي. سقوط طائرة ثانية بنفس الطريقة نقل الأزمة فوراً من حادث إلى مجموعة أخطاء متعمدة.

لماذا تغير التصنيف؟ كشفت التحقيقات أن بوينج كانت تعلم بوجود خلل في النظام، وضغطت على المنظمين لتسريع الاعتماد، ولم تبلغ الطيارين بوجود الخلل لتوفير تكاليف التدريب رؤية الجمهور وتصوره: الشركة ضحت بالأرواح من أجل الأرباح وسرعة المنافسة مع إيرباص، وبالتالي أصبحت المسؤولية عالية جداً وتحول التصور من خطأ تقني إلى خداع مؤسسي.



تطبيق معادلة كومبز وتقييم الاستراتيجية

المعادلة: بما يخص تاريخ الأزمة فإن تكرار الحادث خلال أشهر جعل الجمهور والمنظمين يفقدون الثقة تماماً. السمعة السابقة: بوينج كانت رمزاً للأمان والهندسة الأمريكية. هذا الجدار من الثقة انهار لأن الفجوة بين ادعاء الأمان والواقع كانت شاسعة جداً.

تقييم الاستراتيجية: فشلت بوينج في البداية لأنها لم تستخدم الاستراتيجية المناسبة للمجموعة الصحيحة، إذ استخدمت الإنكار والتقليل، بينما كان يجب عليها الانتقال فوراً للاعتذار الكامل وإيقاف الأسطول

النتيجة: تكبدت الشركة خسائر تجاوزت 20 مليار دولار وتضررت سمعتها لدرجة أن الركاب أصبحوا يتأكدوا من نوع الطائرة قبل الحجز.



استراتيجيات إدارة أزمات السمعة المؤسسية

١) الاستراتيجيات الدفاعية:

استراتيجية الإنكار: تستخدم في مجموعة الضحية (إشاعات كاذبة، اتهامات لا أساس لها).

التطبيق: الهجوم على مقدم الاتهام، أو نفي وجود الأزمة من الأساس بتقديم أدلة قاطعة.

خطرها: إذا ثبت لاحقاً وجود ذرة من الحقيقة، تنهار السمعة تماماً (أزمة مصداقية).



استراتيجيات إدارة أزمات السمعة المؤسسية

(١) الاستراتيجيات الدفاعية:

استراتيجية التبرير والتقليل: تستخدم في مجموعة الحوادث (أعطال تقنية، أخطاء غير مقصودة).

التطبيق: الأعذار: التأكيد على أن المنظمة لم تكن تتوي إحداث ضرر، ومحاولة إقناع الجمهور بأن الضرر أقل مما يُشاع.
الهدف: فك الارتباط بين "الفعل" و"النية السيئة".

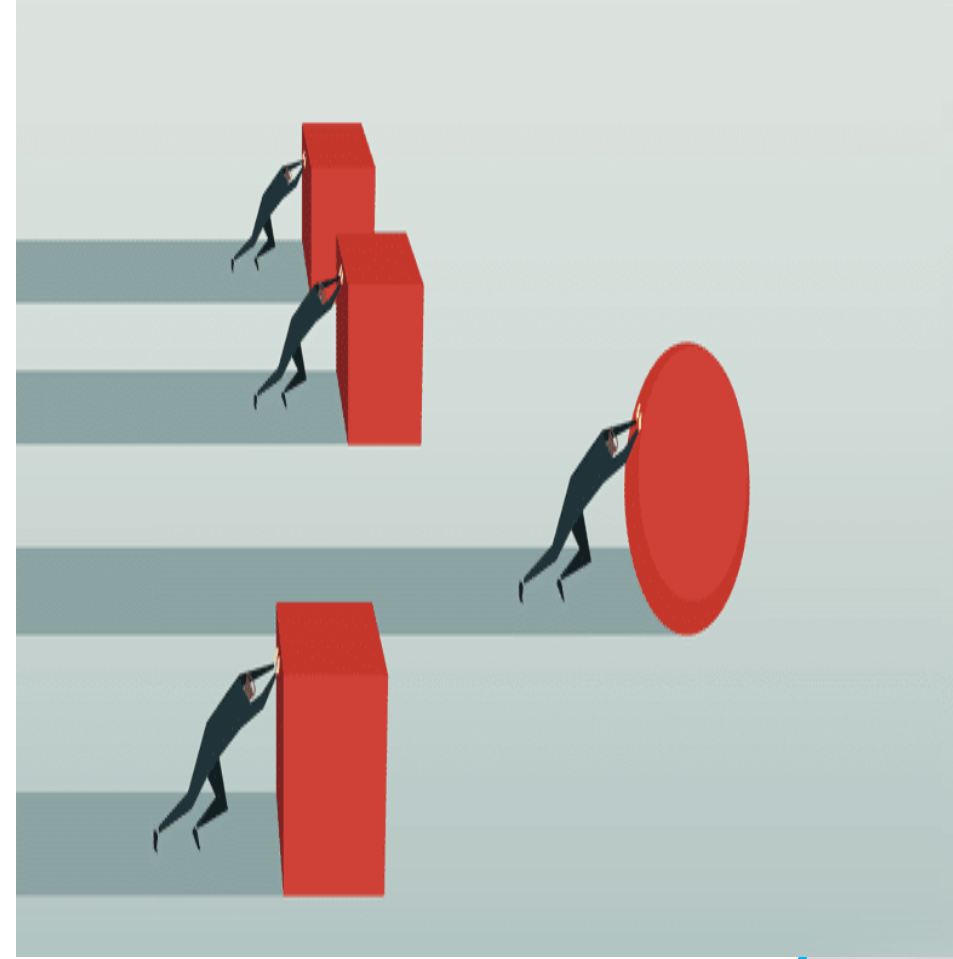


٢) الاستراتيجيات الهجومية / الإصلاحية:

تستخدم في الأزمات ذات المسؤولية العالية (مجموعة الأخطاء المتعمدة) لاستعادة الرضا العام

استراتيجية الاعتذار الكامل: تحمل المسؤولية الكاملة دون "لكن" من خلال إظهار الندم الصريح، وتحمل المسؤولية، والوعد بالإصلاح.

استراتيجية التعويض: من خلال تقديم مبالغ مالية، خدمات مجانية، أو هدايا للمتضررين، بهدف شراء وقت الجمهور لتهدئة غضبهم، وتحويل التركيز من "الضرر" إلى "الحل".



٢) استراتيجيات التعزيز:

لا تستخدم هذه الاستراتيجيات وحدها بل كمكملة للاستراتيجيات السابقة:

التذكير: تذكير الجمهور بإنجازات المؤسسة السابقة ومساهماتها المجتمعية (استخدام رصيد السمعة).

التودد: الإشادة بالجمهور أو الموظفين أو الجهات التي ساعدت في احتواء الأزمة.

الضحية: إظهار بأن المؤسسة هي أيضاً تعاني من الأزمة (تستخدم بحذر شديد حتى لا تبدو المؤسسة ضعيفة).



البروتوكول الزمني للاستجابة للأزمات:

في الأزمة، الوقت هو العدو الأول. الاستجابة يجب أن تمر بمجموعة مراحل:

الساعة الأولى: تفعيل فريق الأزمات، إصدار "بيان قيد الانتظار" يقر بوقوع الأزمة دون تقديم تفاصيل غير مؤكدة.
مرحلة الاحتواء: وقف التفاعل التلقائي على وسائل التواصل الاجتماعي، وتحديد متحدث رسمي واحد لمنع تضارب التصريحات.

مرحلة الاستعادة: البدء في تطبيق استراتيجية "الإصلاح" أو "التعويض"، والتواصل المباشر مع أصحاب المصلحة.



توصيات خاصة بإدارة أزمات السمعة:

(١) الشفافية الراديكالية: في عصر الإنترنت، الحقيقة ستظهر حتماً، لذا كن أنت من يعلنها.

(٢) الفصل بين القانون والتواصل: المستشار القانوني سيقول لك "لا تعتذر خوفاً من القضايا" لكن خبير السمعة سيقول لك "اعتذر لتتقذ علامتك التجارية"، التوازن هنا هو سر النجاح

(٣) تغيير السلوك لا الكلام: السمعة لا تُرمم بالكلمات الجميلة، بل بتغيير الممارسات التي أدت للأزمة.



استعادة السمعة المؤسسية بعد الأزمات

مفهوم الاستعادة:

استعادة السمعة ليست مجرد حملة إعلانية لتحسين الصورة، بل هي عملية "إصلاح بنيوي" تهدف إلى ردم الفجوة بين ما تضرر في أذهان الناس وبين واقع المنظمة الجديد. هي انتقال من حالة "الدفاع" إلى حالة "إثبات الجدارة"



استراتيجيات الإصلاح النفسي والقيمي

تبدأ استعادة السمعة بمعالجة الجانب العاطفي لدى الجمهور

(١) الاستجابة التصحيحية: هذه هي الاستراتيجية الأقوى، لا تكتفي بالمنظمة بالقول "نحن آسفون"، بل تقول "هذا ما فعلناه لضمان عدم حدوث ذلك أبداً"، من خلال تغيير السياسات الداخلية، فصل المسؤولين عن الخطأ، أو الاستثمار في تقنيات أمان جديدة.

(٢) استراتيجية التكفير عن الخطأ: تقديم تعويضات تفوق توقعات المتضررين، الهدف هنا هو تحويل شعور "الغضب" إلى شعور "بالعدالة".

(٣) استراتيجية التواضع المؤسسي: الاعتراف بالخطأ بصدق بعيداً عن الغرور أو المصطلحات القانونية الجافة. الجمهور يميل لمسامحة المؤسسات التي تظهر إنسانيتها.

المراحل الأربعة لاستعادة السمعة

(١) تحليل ما بعد الصدمة: قبل البدء بالإصلاح يجب قياس حجم الضرر:

- ✓ إجراء استطلاعات رأي للجمهور (ماذا يعتقدون عنا الآن).
- ✓ تحليل الوسم والمنشورات الأكثر تداولاً لفهم نقاط الألم.
- ✓ تحديد الفئات الأكثر تضرراً (مستثمرون، عملاء، أم موظفون)

(٢) التغيير الهيكلي: السمعة لا ترمم بالكلمات إذا ظل السلوك كما هو:

- ✓ تغيير القيادات: أحياناً يكون رحيل المدير التنفيذي هو "القربان" الضروري لاستعادة الثقة.

- ✓ الرقابة الخارجية: دعوة جهات محايدة لمراقبة أداء المنظمة وإصدار تقارير للجمهور.



٣) الاتصال الاستباقي: بعد الصمت الذي يتبع الأزمة: يجب على المنظمة العودة للظهور لكن بلهجة مختلفة:

✓ قصص النجاح الصغيرة: البدء بنشر أخبار عن تحسينات ملموسة.

✓ سفراء العلامة التجارية: الاستعانة بالموظفين (باعتبارهم المصدر الأكثر ثقة) ليتحدثوا عن التغييرات الإيجابية من الداخل

٤) المراقبة المستمرة: السمعة هشة في الفترة التي تلي الأزمة، أي خطأ صغير قد يفهم كعودة للسلوك القديم:



أدوات رقمية لاستعادة السمعة

في العصر الحديث، المحرك الأول للسمعة هو "نتائج البحث"

(١) تحسين محركات البحث: العمل على دفع الأخبار الإيجابية لتظهر في الصفحة الأولى لجوجل بدلاً من أخبار الأزمة القديمة.

(٢) المحتوى التثقيفي: إنتاج فيديوهات ومقالات تشرح "الدروس المستفادة" من الأزمة.

(٣) إدارة المراجعات: التفاعل النشط والإيجابي مع تقييمات العملاء على المنصات المختلفة.



مصفوفة التعافي

تختلف سرعة الاستعادة بناءً على نوع الأزمة:

نوع الأزمة	مدة الاستعادة المتوقعة	التركيز الأساسي
خطأ فني / تقني	قصيرة (أشهر)	الكفاءة والقدرة التقنية
أزمة أخلاقية / فساد	طويلة (سنوات)	النزاهة والقيم والشفافية
إهمال بشري	متوسطة	الرقابة والتدريب والسلامة

شركة سوني بلاي ستيشن واختراق البيانات

في نيسان عام 2011 تعرضت شبكة "بلاي ستيشن" لاختراق أدى لتسريب بيانات 77 مليون مستخدم (أسماء، عناوين، وربما بيانات بطاقات ائتمان)

نوع الأزمة: بدأت كمجموعة ضحية (هجوم خارجي)، لكنها تحولت بسرعة إلى مجموعة إهمال بسبب ضعف أنظمة التشفير وتأخر الشركة في الإبلاغ

التصنيف: المربع الرابع (تأثير عالمي + مسؤولية عالية ناتجة عن التأخير

<https://www.sony.com/en/>



شركة سوني بلاي ستيشن واختراق البيانات

الخطأ الفادح: الصمت المطبق.

ارتكبت سوني خطأ استراتيجياً في أول 6 أيام

التكتم: أغلقت الشبكة دون شرح الأسباب الحقيقية فوراً.

الفجوة المعلوماتية: تركوا الجمهور عرضة للشائعات، مما أدى لغضب عارم، وفقدان الثقة في "أمان" الشركة.



شركة سوني بلاي ستيشن واختراق البيانات

نقطة التحول: استراتيجية الاعتذار والتعويض.

بعد أسبوع من التخبُّط، أدركت سوني أن سمعتها في خطر وجودي، فانتقلت إلى خطة استعادة شاملة:

(١) الاعتذار الياباني التقليدي: ظهر المدير التنفيذي "كازو هيراي" واثنان من كبار المسؤولين في مؤتمر صحفي وقاموا بـ "الانحناء العميق" (الاعتذار الياباني التقليدي).

الرسالة: نحن نتحمل المسؤولية الأخلاقية والمهنية كاملة



٢) برنامج مرحباً بكم من جديد:

لم تكتفِ سوني بالكلمات، بل قدمت حزمة تعويضات ضخمة لكل مستخدم:

ألعاب مجانية: منح كل مستخدم لعبتين مجانييتين من قائمة مختارة.
اشتراكات مجانية: شهر مجاني في خدمة (Play Station Plus).
تأمين الهوية: دفع تكاليف تأمين ضد سرقة الهوية للمستخدمين المتضررين لمدة عام

٣) الإصلاح الهيكلي:

قامت الشركة بتعيين أول رئيس لأمن المعلومات في تاريخها بصلاحيات واسعة، ونقلت خوادمها لبنية تحتية أكثر أماناً وأعلنت عن ذلك بالتفصيل للجمهور.



تحليل النتائج: لماذا استعادت سوني سمعتها؟

رغم أن المحليين توقعوا هجرة جماعية للمستخدمين نحو المنافس (إكس بوكس)، إلا أن العكس هو ما حصل:

(١) قيمة التعويض: كانت الألعاب المجانية "رشوة ذكية" جعلت المستخدمين ينشغلون باللعب بدلاً من الغضب.

الشفافية اللاحقة: بدأت سوني تنشر تحديثات دورية (أحياناً يومية) عن سير الإصلاح، مما أشعر المستخدمين بأنهم "جزء من الرحلة"

(٣) الولاء للعلامة: نجحت سوني في استخدام "رصيد السمعة السابق" لتجاوز العاصفة.



في نهاية رحلتنا اليوم، لا بد أن ندرك حقيقة جوهرية: السمعة المؤسسية ليست مجرد صورة ذهنية جميلة، بل هي أصل استراتيجي هش وقابل للكسر في ثوانٍ. لقد استعرضنا كيف يمكن للأزمات أن تعصف بكيانات كبرى، ولكننا تعلمنا أيضاً أن الأزمة ليست "نهاية الطريق"، بل هي اختبار حقيقي لمرونة المؤسسة وقيمها، وأن أفضل وسيلة لإدارة الأزمة هي منع وقوعها من خلال رصد المخاطر والإنذار المبكر، وأن الاعتذار الصادق والعملية هو الجسر الأول نحو استعادة الثقة، فالجمهور يغفر الأخطاء، لكنه لا يغفر التعتالي والكذب.

تذکیر

موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- السمعة في البيئة الرقمية:
- ✓ وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على السمعة.
- ✓ إدارة السمعة الإلكترونية.
- ✓ الأخبار الزائفة والرأي العام الرقمي.





Thank You