

إدارة اتصالات الأزمة

MKT313

الأسبوع الرابع

القيادة الاتصالية للعلامات التجارية وقت الأزمات

اعداد

د. محمد عادل عبدالرازق
دكتورة إدارة الأعمال، جامعة اكستر، إنجلترا



الأهداف التعليمية للمحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادرًا على:

1. يُحل دور القيادة المؤسسية والاتصالية في تشكيل استجابات المؤسسة أثناء الأزمات.
2. يُميّز بين أدوار القائد الاتصالي والمتحدث الرسمي والمؤسساتي.
3. يُطوّر مهارات القيادة الاتصالية الشخصية (لغة الجسد، الخطاب، بناء الثقة، التعامل مع الضغط)
4. يفهم كيف تُبنى الكاريزما المؤسسية في اللحظات الحرجة.
5. يُقيّم استجابات قادة عالميين في أزمات مشهورة ويستخلص منها دروسًا قابلة للتطبيق.
6. يُطوّر تصورًا عمليًا لبناء خطة اتصال شخصية للقيادة المؤسسية أثناء الأزمات.
7. شارك كيف يمكن للقيادة أن تحدث فرقًا جذريًا في مسار الأزمة، سواء بالإيجاب أو السلب.



لماذا القيادة الاتصالية مهمة في إدارة الأزمات؟

04

القائد الاتصالي يُمثّل الوجه الإنساني للمؤسسة أثناء الأزمة — الجمهور لا يتفاعل مع النصوص بل مع الأشخاص

القيادة الاتصالية تتجاوز نقل الرسائل إلى بناء المشاعر والثقة العامة حول المؤسسة

القائد الاتصالي يتحمّل مسؤولية إدارة مشهد الأزمة بالكامل — داخليًا وخارجيًا

الجمهور يحكم على صدقية المؤسسة من خلال أداء قادتها أثناء الأزمات — الصورة القيادية تُشكّل الانطباع العام

القيادة الاتصالية ليست مسؤولية "قسم الاتصال" فقط — بل جزء أساسي من مسؤوليات القيادة العليا

في لحظات الأزمة، الجمهور لا يستمع فقط إلى ما تقول... بل إلى من أنت حين تقول ذلك



دور القيادة المؤسسية في صناعة رواية الأزمة

04

القائد لا ينقل
فقط
الحقائق، بل
يشكل السرد
العام الذي
سيبقى في
أذهان
الجمهور بعد
الأزمة

رواية
الأزمة هي
ما يحدد ما
إذا كانت
المؤسسة
ستنظر إليها
كضحية،
مسؤولة،
متواطئة، أم
شجاعة
وصادقة

القائد
المؤسسي
مسؤول عن
تأطير كيفية
فهم الجمهور
للأزمة —
من خلال
كلماته
وسلوكه

رواية
الأزمة
الفعالة تُبنى
على شفافية
مدرسة +
تعاطف +
رؤية
واضحة
للخروج من
الأزمة

صمت القائد
أو غيابه
يُضعف قدرة
المؤسسة
على التحكم
في الرواية
العامّة

القائد القوي
يصنع قصة
أزمة يُلهم
بها موظفيه،
عملاءه،
وشركاءه

من لا يكتب رواية أزمته بيده... ستُكتب له بأقلام الآخرين



كيف تختلف استجابات القادة عن استجابات المتحدثين الرسميين؟

العنصر	القائد الاتصالي	المتحدث الرسمي
الغاية	بناء الثقة والقيادة في المشهد العام	تقديم معلومات رسمية وتوضيحات
التأثير العاطفي	مرتفع — يوجّه مشاعر الجمهور	محدود — يركز على الحقائق
مصدر الشرعية	دوره القيادي في المؤسسة	التفويض من القيادة
المصداقية	شخصية ومؤسسية معًا	مؤسسية بالدرجة الأولى
لغة الخطاب	خطاب تحفيزي، إنساني، قيادي	خطاب معلوماتي، منضبط، مهني
اللحظات المثلى للظهور	اللحظات الحرجة لطمأنة الجمهور	مواكبة تطورات الموقف بشكل منتظم



الفارق بين إدارة الأزمة واتصال الأزمة

01

إدارة الأزمة

- قيادة العمليات التشغيلية لحل الأزمة
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية
- تنسيق فرق العمل المختلفة

اتصال الأزمة

- بناء الرواية العامة للأزمة
- التواصل مع الجمهور والإعلام
- الحفاظ على صورة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة

نجاح إدارة الأزمة لا يُغني عن جودة اتصال الأزمة — والعكس صحيح".



شركة Toyota أزمة سحب السيارات ٢٠١٠

04

في ٢٠١٠، واجهت Toyota أزمة كبرى حين اضطرت إلى سحب ملايين السيارات بسبب خلل في دواسات السرعة. رغم الضغوط الهائلة، ظهر CEO الشركة أكيو تويودا بنفسه أمام الإعلام، وقدم اعتذارًا شخصيًا.

✓ **دروس مستخلصة:**

ظهور القيادة العليا يمنح الرسالة وزنًا خاصًا. الاعتذار الشخصي الصادق يُعيد بناء الثقة. التحدث بلغات متعددة (اليابانية والإنجليزية) أظهر احترامًا لمختلف الأسواق. خطاب القائد ركّز على المسؤولية، التعاطف، وخطة العمل. "في الأزمات، الجمهور يحتاج أن يرى القائد لا أن يسمع عنه فقط".



Download for Free - PNGate.com



لماذا يفشل بعض القادة في الاتصال أثناء الأزمات؟

04

- ١- الخوف من الظهور في المشهد العام
 - ٢- الاعتماد على خطاب مفرط في الرسمية
 - ٣- غياب الاعتراف بالخطأ
 - ٤- ظهور غير مُهيأ
 - ٥- ضعف الذكاء العاطفي أثناء الخطاب
- تجنّب القائد للظهور يُفسّر كضعف أو تهرّب من المسؤولية
- لغة باردة ومُنمّقة تُفقد الرسالة صدقها الإنساني
- رفض تحمل المسؤولية يُثير الغضب العام ويفقد الثقة
- ظهور القائد دون تحضير يُنتج رسائل متناقضة وضعف في الأداء
- عدم فهم مشاعر الجمهور يُؤدي إلى خطاب منفصل عن واقع الناس.



المهارات الأساسية المطلوبة للقائد الاتصالي

04

١- الذكاء العاطفي

القدرة على فهم مشاعر الجمهور والتفاعل معها بصدق.
بناء جسور التعاطف هو ما يصنع الفارق بين خطاب يُطمئن وخطاب يُثير الغضب

٢- وضوح الرسالة

صياغة رسائل واضحة وبسيطة، خالية من الغموض أو التعقيد في الأزمات، الوضوح يُكسب الثقة، بينما التعقيد يُربك الجمهور

٣- اتخاذ القرار تحت الضغط

اتخاذ قرارات اتصالية سريعة في بيئة مليئة بالغموض والضغط. التردد أو بطء الاستجابة يُفقد المؤسسة سيطرتها على الرواية العامة

٤- الشفافية المتوازنة

القدرة على قول الحقيقة دون إثارة الهلع، وحماية مصالح المؤسسة دون تضليل. الاتزان بين الصدق والحذر هو مهارة قيادية متقدمة

٥- القدرة على بناء الثقة

التحدث بأسلوب يُلهم الثقة، من خلال السلوك والكلام معًا. الثقة لا تُبنى بالكلمات فقط، بل بالثبات والمصداقية في الموقف



٤- بناء العلاقات

استخدام مهارات الذكاء
العاطفي لتعزيز
الروابط مع أصحاب
المصلحة

٣- التعاطف

فهم مشاعر الآخرين،
والتواصل معهم بلغة
إنسانية صادقة

٢- إدارة المشاعر

القدرة على التحكم في
الانفعالات، لا سيما
أمام الإعلام والجمهور

١- الوعي بالذات

فهم مشاعرك
الشخصية كي لا
تؤثر سلبًا على
أدائك الاتصالي



القدرة على اتخاذ القرارات الاتصالية تحت الضغط

04

١- الوعي الكامل بسيناريو الأزمة

فهم الصورة الكاملة قبل اتخاذ أي قرار اتصالي

٢- تقدير التأثير المحتمل لكل رسالة

تحليل كيف ستستقبل الرسائل من مختلف الفئات

٣- التشاور السريع مع فرق الدعم

التنسيق مع فريق الاتصال، القانونيين، القيادة العليا

٤- اتخاذ قرار مدروس رغم ضغط الوقت

تحقيق التوازن بين السرعة والدقة في الرسائل

٥- الالتزام بالقرار وتحمل مسؤوليته

عدم التراجع أو التذبذب بعد إصدار الرسالة



بناء الثقة الشخصية والمؤسسية أثناء الخطاب

04

٥- تحمّل المسؤولية الشخصية

الاعتراف الواضح
بمسؤولية المؤسسة
عن الأخطاء حينما
يكون ذلك
ضرورياً.
هذا السلوك يُعيد
بناء الثقة بدلاً من
تهرّب المؤسسة من
المسؤولية

٤- الحضور القيادي القوي

التحكم بلغة الجسد
ونبرة الصوت
يُعزز صورة القائد
القوي والواثق.
الصورة البصرية
تؤثر بقدر الكلمات
على انطباعات
الجمهور.

٣- الشفافية المتدرجة

مشاركة المعلومات
بشكل مدروس
وتدريجي حسب
تطور الأزمة.
هذا يُعطي الانطباع
بأن القيادة تُحترم
ذكاء الجمهور.

٢- التواصل العاطفي الحقيقي

إظهار التعاطف
الإنساني مع
المتأثرين بالأزمة.
الجمهور يستجيب
بصدق للرسائل
المشحونة بالمشاعر
الصادقة

١- الوضوح والاتساق

استخدام لغة واضحة
ومتسقة يعزز
مصداقية الخطاب.
أي تناقض يُفسّر
كضعف أو تضليل



التحكم في لغة الجسد أمام الإعلام

04

- ١- وضعية الجسم المتوازنة
الوقوف أو الجلوس باستقامة يُعطي انطباعًا بالثبات والثقة
- ٢- حركة اليدين المفتوحة
ات اليد المفتوحة تعكس الصدق والانفتاح — لا تُخفي اليدين
- ٣- الاتصال البصري المباشر
النظر إلى الكاميرا أو الصحفيين يُعزز الانطباع بالصدق والثقة
- ٤- نبرة الصوت الواضحة والمضبوطة
التحكم بنبرة الصوت لمنح الرسائل قوة وهيبة
- ٥- تجنب الإيماءات المتوترة
مثل لمس الوجه، هزّ القدمين، أو تشابك الذراعين — تعطي إشارات سلبية عن التوتر أو قلة السيطرة



التعامل مع الأسئلة الصعبة والعدائية

04

نوع السؤال	طريقة التعامل
سؤال عدائي مباشر (اتهامي)	الرد بهدوء " — أفهم قلقكم... لنوضح الحقائق".
سؤال غامض أو ملغوم	طلب توضيح السؤال ثم الرد بدقة
سؤال متكرر	إعادة الرسالة الأساسية دون الانفعال
سؤال يُخرج عن سياق المؤتمر	الالتزام بالرسائل المحورية — "اليوم نحن هنا للحديث عن"...
سؤال شخصي موجه للقائد	تحويل الجواب إلى منظور مؤسسي — التركيز على موقف المؤسسة



القدرة على الاعتراف بالخطأ دون فقدان الهيبة المؤسسية

04

" لقد ارتكبنا خطأ... وأنا أتحمّل مسؤوليته".

التعليق: الاعتراف المباشر يُعيد بناء الثقة ويُظهر شجاعة قيادية.

" نحن لا نهرب من مسؤولياتنا... بل نواجهها ونتعلم منها".

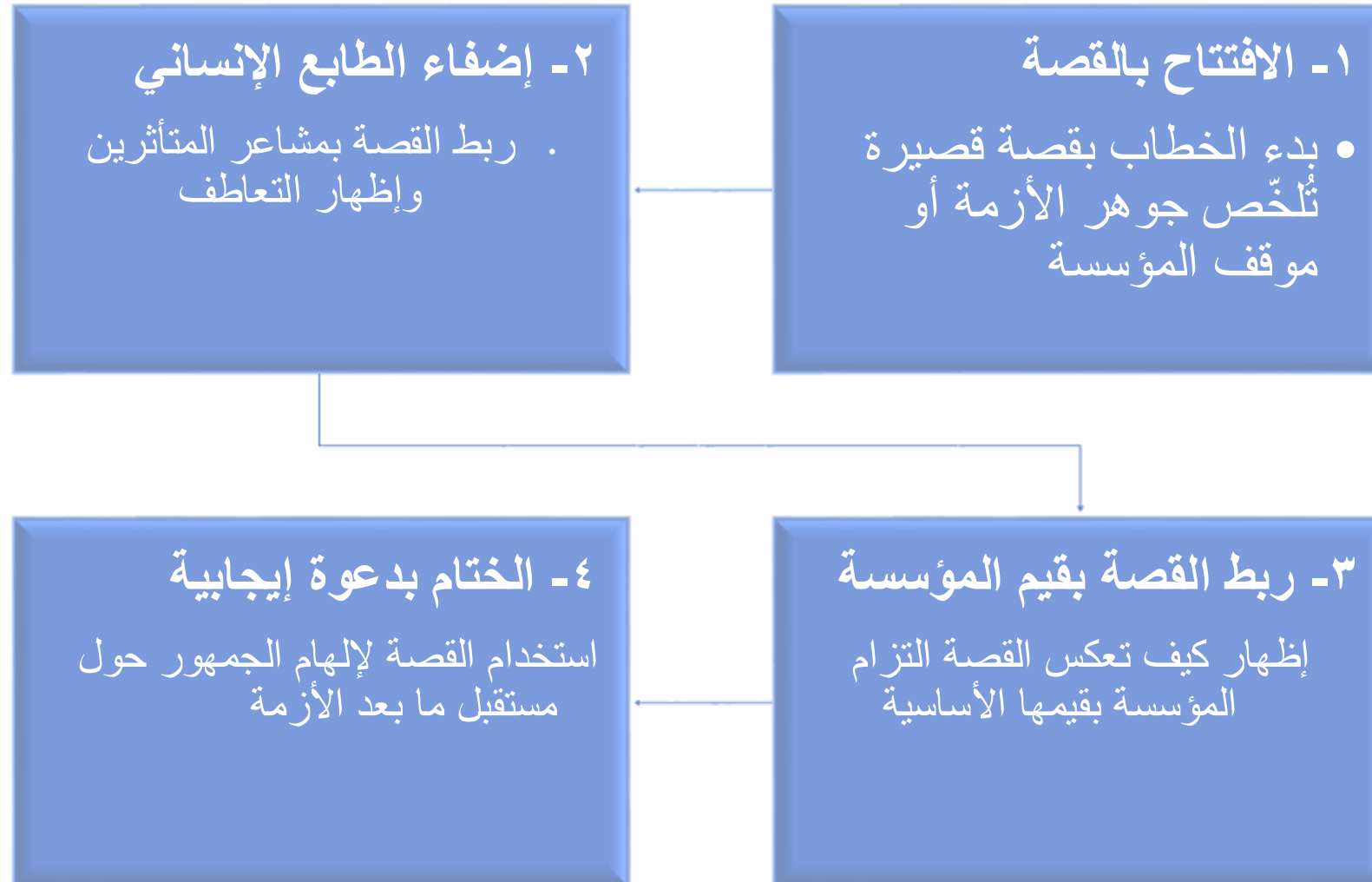
التعليق: وضع الاعتراف ضمن إطار التعلم والنضج المؤسسي.

" أعذر لكل من تأثر... وسنعمل على ألا يتكرر ذلك".

التعليق: الاعتذار المرتبط بالتزام عملي يُقنع الجمهور بصدق المؤسسة.

"القائد الذي يُخشى أن يفقد هيئته بالاعتراف بالخطأ... يفقدّها حقًا حين يُنكر".





كاريزما القائد الاتصالي – كيف تُبنى؟ كيف تُدرَّب؟

04

جانب الكاريزما	كيف يُبنى؟	كيف يُدرَّب؟
الحضور الشخصي	إتقان لغة الجسد ونبرة الصوت	التدريب العملي أمام الكاميرا والجمهور
التواصل العاطفي	تطوير الذكاء العاطفي والتعاطف الحقيقي	تمارين في استماع نشط وصياغة رسائل عاطفية
الثقة بالنفس	بناء معرفة متعمّقة بالموضوع + تمرين على المواقف الصعبة	محاكاة مؤتمرات الأزمات مع تقييم الأداء
الإقناع	تحسين مهارات السرد القصصي وبناء الرواية	ورش عمل في storytelling وصياغة الرسائل



التواصل غير اللفظي كجزء من القيادة الاتصالية

04

٤- التواصل البصري

الاتصال المباشر بالعين
توزيع النظر على الجمهور

٣- نبرة الصوت

طبقة الصوت المناسبة
الإيقاع والتوقفات
التنوع في النبرة حسب الرسالة

٢- تعابير الوجه

الابتسامة الصادقة
تعبيرات العين
التحكم في عضلات الوجه تحت الضغط

١- لغة الجسد

وضعية الجسم
حركة اليدين
المسافة مع الجمهور



خلق شعور بالاتساق بين الرسالة والشخصية القيادية

04

مشهد:

قائد يعتذر عن خطأ مؤسسي كبير... لكن نبرته جافة، عيناه مُشَتَّتة، وصوته مرتفع. 🗣️ النتيجة: فقدان الثقة — الجمهور يشعر أن الرسالة غير متّسقة مع سلوك القائد

اقتباسات تحليلية

المصداقية تُبنى حين يتطابق السلوك مع الخطاب

الجمهور يُحسّ قبل أن يُحلّل — إذا شعر بانفصال بين كلامك وتصرفاتك، لن يصدقك

أفضل القادة هم من يُجسّدون رسائلهم في سلوكهم قبل كلماتهم



Chapter الحفاظ على الشفافية والمصداقية دون كشف كل التفاصيل

04

١- شفافية محسوبة

- قول الحقيقة حول ما هو مؤكد
- تجنب التكهّات أو الوعود غير المؤكدة

٢- مصداقية ثابتة

- اتساق الرسائل بين القنوات المختلفة
- الظهور المتكرر للقائد بنفس الرسائل الجوهرية

٣- حماية المعلومات الحساسة

- عدم كشف تفاصيل قانونية/تجارية سرية
- احترام حقوق الخصوصية للأطراف المتأثرة

"الشفافية لا تعني أن نقول كل شيء... بل أن نُظهر أننا لا نخفي ما يجب قوله".



إدارة التواصل في البيئات متعددة الثقافات

04

العنصر	ثقافات ذات توجه فردي (Individualistic)	ثقافات ذات توجه جماعي (Collectivistic)
أسلوب الخطاب	مباشر، صريح، يركّز على الحقوق الفردية	غير مباشر، يركّز على الانسجام الجماعي
التعامل مع الاعتذار	يُتوقع اعتذار صريح وشخصي	يُفضل الاعتذار الذي يحفظ ماء الوجه للجماعة
لغة الجسد	واضحة وصريحة	أكثر تحفظًا وحيادية
الحديث عن الخطأ المؤسسي	تشجيع الشفافية الكاملة	التركيز على إصلاح الوضع مع تقليل الإحراج



كيفية دعم فرق الاتصال داخليًا كقائد أثناء الأزمات

04

تابع الأداء ووفر
التغذية الراجعة
المستمرة

ساعد الفريق على
التعلم والتحسين
أثناء إدارة الأزمة
نفسها

أشدّ بجهود الفريق
علناً

رفع معنويات الفريق
ضروري للحفاظ
على الأداء تحت
الضغط

وضّح الأولويات
بوضوح

ساعد الفريق على
تركيز الجهود
على الرسائل
المحورية

وقّر الحماية والدعم
السياسي للفريق

دافع عن الفريق أمام
الضغوط
الخارجية
والإدارية

كن حاضراً مع
الفريق باستمرار

ليس فقط
بالرسائل... بل
بالحضور
الشخصي الفعلي
في غرفة إدارة
الأزمة



أمثلة تطبيقية: قادة نجحوا في بناء ثقة عالية في الأزمات

04

Satya Nadella — Microsoft:

خلال تسريب بيانات كبرى، ظهر Nadella برسالة هادئة، شفافة، وأظهر التزامًا حقيقيًا بتحسين البنية الأمنية.
✓ الدرس: الهدوء + التعاطف + خطة عمل واضحة = بناء ثقة.

Arne Sorenson — CEO Marriott:

في أزمة اختراق بيانات ٥٠٠ مليون عميل، ظهر بنفسه في رسالة فيديو، قدّم اعتذارًا صريحًا وتحمل المسؤولية.
✓ الدرس: الظهور الشخصي + الاعتذار الصادق = تعاطف الجمهور.

Paul Polman — Unilever:

في مواجهة حملات بيئية ضد الشركة، اعتمد Polman على شفافية استباقية، ودخل في حوارات مفتوحة مع الأطراف المنتقدة.

✓ الدرس: الشفافية الاستباقية + الحوار = بناء ثقة مستدامة.



١- الرؤية الاتصالية الشخصية

كيف أريد أن يُنظر إليّ كقائد أثناء الأزمة؟ ما القيم التي أجسدها؟

٢- الرسائل الجوهرية

ما هي الرسائل الأساسية التي ألتزم بتوصيلها في جميع الظهور؟

٣- أسلوب الخطاب المفضل

هل أعتد على لغة تحفيزية؟ إنسانية؟ إيضاحية؟ مزيج؟

٤- الخطوط الحمراء

ما هي الموضوعات التي لن أخوض فيها؟ ما هي التفاصيل التي يجب حمايتها؟

٥- قائمة الأسئلة الصعبة المتوقعة

تحضير إجابات محورية + رسائل تهدئة



تجهيز القائد للظهور الإعلامي أثناء الأزمات

04

مراجعة الأداء
وتقديم تغذية
راجعة

تقييم شامل وتقديم
نصائح لتحسين
الأداء قبل
الظهور الفعلي

تدريب على
التحكم في الإيقاع
والوقت

تعويد القائد على
ضبط إيقاع
الحديث ضمن
الوقت المتاح

محاكاة الأسئلة
الصعبة

جلسات تمثيل
واقعية مع طرح
أسئلة عدائية
وصعبة

تمرين على لغة
الجسد والصوت

تدريب عملي أمام
الكاميرا لتحسين
الأداء غير
اللفظي

جلسة تحضير
رسائل رئيسية

صياغة الرسائل
الأساسية التي
سيُركّز عليها
القائد



إعداد المتحدثين المساعدين – كيف ينسجمون مع القيادة؟

04

المتحدثون المساعدون	القائد	جانب التنسيق
يلتزم بالرسائل المحورية	يضع الإطار العام للرسائل	الرسائل الجوهرية
يُنسّق نبرته مع خطاب القائد	يحدد النبرة العامة المطلوبة	أسلوب الخطاب
يظهر لدعم الرواية الاتصالية بشكل متواصل	يظهر في اللحظات الحرجة	توقيت الظهور
يُقدّم الشروحات التفصيلية عند الحاجة	لا يخوض في التفاصيل الدقيقة	التعامل مع التفاصيل الفنية
يتعامل مع الأسئلة التخصصية/الفنية	يواجه الأسئلة الكبرى المتعلقة بالقيادة	إدارة الأسئلة الصعبة



كيف تُدار المؤتمرات الصحفية بفعالية؟

04

٣- بعد المؤتمر

- تحليل الأداء الإعلامي
- توحيد الرسائل في جميع القنوات
- متابعة الحوار الإعلامي وتصحيحه عند الحاجة

٢- أثناء المؤتمر

- افتتاح قوي وواضح من القائد
- تقديم رسائل محورية بوضوح
- إدارة قسم الأسئلة بحكمة

١- قبل المؤتمر

- إعداد الرسائل الأساسية
- تجهيز القائد والمتحدثين المساعدين
- تمرين على الأسئلة الصعبة



متى يظهر القائد في المشهد العام؟ ومتى لا يظهر؟

وحدة الأزمة	مستوى الظهور القيادي الموصى به
أزمة محدودة الأثر (داخلية أو فنية بحتة)	لا حاجة لظهور القائد — المتحدثين المختصين يكفون
أزمة متوسطة الأثر (إعلامية لكن تحت السيطرة)	ظهور مدروس للمتحدثين الرسميين — مع رسائل مدعومة من القيادة داخليًا
أزمة ذات تأثير عام واسع (تهديد السمعة أو ثقة السوق)	ظهور القائد ضروري — في خطاب مسجل أو مؤتمر صحفي
أزمة كبرى (كارثة كبرى، خطر على بقاء المؤسسة)	ظهور متكرر ومباشر للقائد — قيادة المشهد الاتصالي بالكامل



ضبط مستوى الظهور القيادي وفقًا لحدة الأزمة

04

- منخفض الحدة + منخفض الظهور → دعم داخلي ورسائل من المتحدثين الرسميين.
- متوسط الحدة + متوسط الظهور → ظهور القائد برسائل مسجلة أو محدودة.
- عالي الحدة + عالٍ في الظهور → القائد يقود المشهد برسائل متكررة ومؤتمرات صحفية.
- "ليس المهم فقط متى يظهر القائد... بل كيف يتدرج ظهوره مع تطور الأزمة".



التعامل مع الضغوط النفسية للقائد أثناء الأزمات

04

١- التحضير النفسي المسبق

ول الأزمة بحالة ذهنية مستعدة للتعامل مع الضغط

٢- بناء دائرة دعم داخلية

وجود مستشارين موثوقين لمناقشة القضايا الحساسة

٣- إدارة الطاقة الشخصية

الانتباه للنوم، الغذاء، فترات الراحة أثناء الأزمة

٤- تقنيات ضبط التوتر

تمارين تنفس، تأمل، أو أنشطة قصيرة تُعيد التوازن الذهني

٥- الفصل بين الدور القيادي والحياة الشخصية

الحفاظ على هوية شخصية مستقلة عن الضغوط المؤسسية



أهمية تحضير الإجابات المحورية مسبقًا

04

١- تحليل الأسئلة المتوقعة:
ما هي الأسئلة التي قد تُطرح؟ ما الذي يشغل الجمهور حاليًا؟

٢- صياغة الرسائل الرئيسية:
ما هي النقاط الأساسية التي نريد التأكيد عليها في كل جواب؟

٣- تحضير إجابات نموذجية:
صياغة إجابات مختصرة، واضحة، قابلة للتكرار.

٤- تدريب القائد على إيصالها:
تدريب عملي على كيفية دمج الرسائل الرئيسية ضمن الإجابات



إدارة العلاقة مع كبار الإعلاميين والمؤثرين أثناء الأزمات

04

٣- بعد الأزمة — الحفاظ على العلاقة

متابعة شخصية من القائد —
شكر، تقييم المشهد مع
الإعلاميين، تعزيز العلاقة

٢- أثناء الأزمة — تفعيل العلاقة

مشاركة الإعلاميين بالمعلومات
الموثوقة — تعزيز قنوات
الاتصال المباشرة

١- قبل الأزمة — بناء علاقات استراتيجية

التواصل المستمر مع كبار
الإعلاميين والمؤثرين — بناء
الثقة المسبقة



صناعة صورة "القيادة المسؤولة" في تغطية الإعلام الجديد

04

١- الشفافية المدروسة

نقل معلومات دقيقة دون تهويل أو تقليل

٢- الحضور الإنساني

إظهار التعاطف والتفهم بلغة بشرية لا بروتوكولية

٣- الثبات في الموقف

الاستمرارية والاتساق في الخطاب

٤- القدرة على الإلهام

طرح رؤية إيجابية للخروج من الأزمة

٥- الانفتاح على الحوار

تشجيع النقاش البناء مع الجمهور والمؤثرين



كيف تتابع القيادة الاتصالية ما بعد ظهورها الإعلامي؟

04

١- رصد التغطية الإعلامية	متابعة ما كُتب وقيل في وسائل الإعلام التقليدية والجديدة
٢- تحليل اتجاهات الرأي العام	رصد ردود الفعل في وسائل التواصل الاجتماعي
٣- تقييم أداء الرسائل	قياس مدى وضوح وتماسك الرسائل التي وصلت للجمهور
٤- التدخل التصحيحي عند الحاجة	إصدار رسائل متابعة لتصحيح الانطباعات السلبية أو الخاطئة
٥- تغذية راجعة داخلية	نقل نتائج المتابعة لفريق القيادة وفريق الاتصال لتحسين الأداء القادم



كيفية بناء "رصيد الاتصالية القيادية" بعد انتهاء الأزمة

04

عنصر الرصيد	كيف يُبنى؟	متى يُفعل؟
الثقة الشخصية	الظهور المتزن والصادق أثناء الأزمات	في أي أزمة مستقبلية — تُستدعى صورة القائد الموثوق
خبرة إدارة الأزمات	توثيق النجاحات الاتصالية وتعلّم الدروس	لتعزيز صورة القائد كمُحترف في إدارة الأزمات
العلاقات الإعلامية	صيانة علاقات قوية مع الإعلاميين بعد الأزمة	لبناء رأس مال اتصالي مستدام
دعم الموظفين	تعزيز العلاقة مع فرق العمل بعد الأزمة	لتعزيز الولاء الداخلي وفعالية الاتصالات المستقبلية



أخطاء القيادة الاتصالية التي يجب تجنبها بأي ثمن

١- التأخر المفرط في الظهور

ترك الساحة للآخرين لصياغة الرواية

٢- الإنكار أو التقليل من حجم الأزمة

يُفقد الجمهور الثقة فورًا

٣- لغة باردة أو غير إنسانية

يُفاقم مشاعر الغضب لدى الجمهور

٤- تغيير الموقف أو الرسائل باستمرار

يُظهر القائد كفاقد للسيطرة

٥- عدم الاستماع للمحيط

تجاهل ردود فعل الموظفين أو الإعلام أو الجمهور



دراسة حالة: قيادة الاتصالات في أزمة Facebook كامبريدج أناليتيكا

04

مارس ٢٠١٨: تسريب معلومات حول استخدام بيانات المستخدمين من قبل كامبريدج أناليتيكا.

تأخر ظهور مارك زوكربيرغ: غياب استمر عدة أيام — استياء واسع النطاق.

ظهور زوكربيرغ: خطاب متأخر، اعتذار محدود، لغة تقنية جافة.

النتيجة: فقدان ثقة جزئي في القيادة — أزمة صورة طويلة الأمد.

الدروس: ✓

• ضرورة الظهور السريع والشفاف.

• أهمية الحضور الإنساني وليس التقني فقط.

• قوة الاستجابة في الساعات الأولى لا تُعوّض لاحقاً.

• غياب القيادة في اللحظات الأولى من الأزمة يُطارد المؤسسة طويلاً.



facebook



دراسة حالة: قيادة الاتصالات في أزمة Samsung Galaxy Note 7

01

بعد الخطاب

- استعادة تدريجية لثقة المستهلكين.
- اعتبار الخطاب من أفضل نماذج الاعتذار المؤسسي.

الخطاب القيادي

- ظهور الرئيس التنفيذي.
- اعتذار صريح وشامل.
- شرح خطة السحب الكامل —
- تحمّل كامل للمسؤولية.
- نبذة صادقة ولغة إنسانية.

ما قبل الخطاب
القيادي

- انفجار بطاريات Galaxy Note 7.
- تعميم أولي ومحاولات لتقليل حجم المشكلة.
- تصاعد الغضب وثورة على وسائل التواصل الاجتماعي.



Chapter 04
دراسة حالة: قيادة الاتصالية في قطاع السيارات Toyota recall

04

٢٠٠٩-٢٠١٠: سحب أكثر من ٨ ملايين سيارة بسبب مشكلات في دواسات السرعة.

الأيام الأولى: تأخر ظهور القيادة العليا — تصاعد الغضب والإعلام السلبي.

بعد الضغط العام: ظهور CEO أكيو تويوتا — اعتذار علني، مؤتمر صحفي مؤثر.

الخطاب:

- اعتراف بالخطأ المؤسسي.
- التزام بإصلاح الأنظمة الداخلية.
- تعبير صادق عن الحزن الشخصي.

النتيجة:

- رغم البداية البطيئة، استعادة تدريجية للثقة.
- مثال يُدرّس على أهمية الاعتذار الشخصي والقيادة الشجاعة.
- "أفضل وقت للاعتذار هو فورًا... وثاني أفضل وقت هو الآن".



مقارنة بين قيادة اتصالية ناجحة وفاشلة لنفس نوع الأزمة

04

جانب المقارنة	قيادة ناجحة (Toyota recall)	قيادة فاشلة (Volkswagen emissions scandal)
سرعة الاستجابة	متأخرة لكن تم تداركها بخطاب قوي	تأخر طويل جدًا في الاعتراف بالمشكلة
أسلوب الاعتذار	اعتذار شخصي صادق من CEO	إنكار طويل ثم اعتذار محدود
الشفافية	شرح تفاصيل المشكلة وخطة الإصلاح	غموض وإخفاء تفاصيل جوهرية
الحضور القيادي	ظهور شخصي مؤثر للقائد الأعلى	غياب شبه كامل للقيادة العليا
النتيجة	استعادة تدريجية للثقة	أزمة ثقة مستمرة وضرر طويل الأمد



ماذا تُعلّمنا الأزمات الأخيرة عن مستقبل القيادة الاتصالية؟

04

١- السرعة

زمن الاستجابة يجب أن يُقاس بالساعات، لا بالأيام

٢- الشفافية المتقدمة

الجمهور يتوقع مستوى عالٍ من الشفافية — إخفاء الحقائق يُكتشف بسرعة

٣- القيادة الإنسانية

الخطابات الآلية لم تعد مقبولة — القائد يجب أن يظهر كإنسان حقيقي

٤- التفاعل متعدد القنوات

القائد يجب أن يكون حاضرًا في كل القنوات: الإعلام التقليدي + الإعلام الجديد

٥- التعلم المستمر

كل أزمة تُصبح فرصة لبناء رصيد اتصالي أكبر — القائد الناجح هو من يتعلم من كل تجربة.



أهم النصائح المهنية لبناء قيادة اتصالية مؤثرة

04

١- كن حاضراً —
في الوقت المناسب

لا تتأخر في قيادة
المشهد

٢- تحدث
كإنسان... لا كآلة

أظهر التعاطف
والصدق

٣- حضر نفسك
بدقة

تحضير الرسائل
والإجابات ليس
خياراً — بل
ضرورة

٤- تعلّم من كل
أزمة

كل تجربة تُعلّمك
كيف تُحسّن
قيادتك الاتصالية

٥- ابن رصيدك
قبل الأزمة

العلاقات والثقة
تُبنى في الأيام
العادية... لتثمر
في الأزمات





Thank You