

إدارة اتصالات الأزمة

MKT313

الأسبوع الثاني

الأزمة التسويقية: من الانفجار إلى التعافي

اعداد

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



الأهداف التعليمية للمحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادرًا على:

1. توضيح مفهوم الديناميكيات الاتصالية في سياق الأزمات التسويقية
2. التمييز بين مراحل تطور الأزمة: ما قبل - أثناء - ما بعد
3. وصف خصائص كل مرحلة من حيث طبيعتها الاتصالية
4. تحديد الأساليب الاتصالية المناسبة في كل مرحلة
5. تحليل أمثلة واقعية لاستجابات مؤسسات مختلفة في كل مرحلة
6. تقييم العلاقة بين سرعة الاستجابة وفعالية التعافي
7. بط التناسق الاتصالي بنجاح المؤسسة في إدارة الأزمة واستعادة صورتها



ما المقصود بالديناميكيات الاتصالية؟

02

الديناميكيات الاتصالية

هي التغيرات التي تطرأ على أسلوب، نبرة، وتوقيت الرسائل الاتصالية الصادرة عن المؤسسة أثناء الأزمة. تشمل:

– كيفية الانتقال من التحذير إلى الاستجابة إلى التعافي

– تغيير الجمهور المستهدف من الداخل إلى الخارج

– تطور لغة الرسالة من التوضيح إلى التعاطف إلى الاستعادة

فهم هذه الديناميكيات يُساعد في اختيار الرسالة المناسبة في اللحظة المناسبة. 



لماذا ندرس تطور مراحل الأزمة من منظور اتصالي؟

02

لماذا لا يكفي أن نعرف ما حدث في الأزمة؟

✓ لأن طريقة التواصل تُحدد:

– هل الجمهور سيتفهم أم يغضب أكثر؟

– هل الصورة الذهنية ستبقى أم تتضرر؟

– هل الأزمة ستهدأ أم تتصاعد؟

الاتصال الجيد لا يُقلل من الأزمة فقط... بل قد يمنع تحولها إلى كارثة. 📌



مراحل الأزمة التسويقية من منظور الاتصال

02

٣- ما بعد الأزمة

- تقييم الأداء
- استعادة الصورة
- تعميق العلاقة مع الجمهور

٢- أثناء الأزمة

- إدارة الرسائل
- والتصريحات
- ضبط التفاعل الإعلامي
- الحفاظ على الثقة

١- ما قبل الأزمة

- الاستعداد والتخطيط
- مراقبة المؤشرات
- تجهيز الرسائل والقنوات



خصائص كل مرحلة من مراحل الأزمة

02

المرحلة	الخصائص العامة	الهدف الاتصالي الأساسي
ما قبل الأزمة	هدوء نسبي – مؤشرات مبكرة – عدم وضوح التهديد	الاستعداد والتخطيط المسبق
أثناء الأزمة	ضغط إعلامي – تصاعد جماهيري – تفاعل واسع	السيطرة على الرواية وتوجيه التفاعل
ما بعد الأزمة	تراجع الاهتمام – آثار باقية – إعادة التقييم	استعادة الثقة وتحسين الصورة المؤسسية



المرحلة الأولى – ما قبل الأزمة (السمات العامة)

02

ما الذي يميز "ما قبل الأزمة"؟

لا توجد أزمة فعلية بعد... لكن هناك إشارات مبكرة

يتم رصد التوترات أو المشكلات المحتملة

فرصة ذهبية للإعداد والوقاية قبل أن تنفجر الأزمة

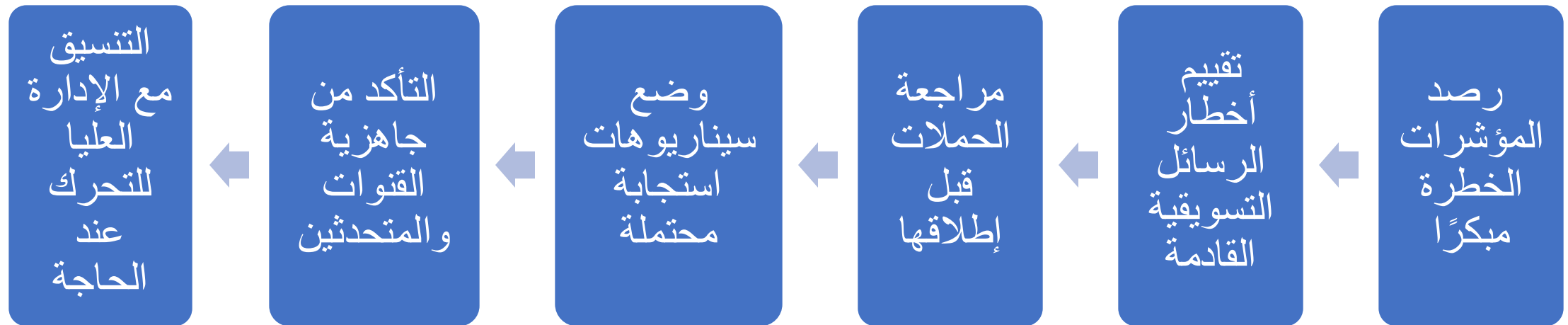
أي تفاعل اتصالي فيها يكون استباقيًا، هادئًا، وتحليليًا

غالبًا ما يتم تجاهل هذه المرحلة في المؤسسات غير المستعدة



الدور الاتصالي الرئيسي في ما قبل الأزمة

02

في هذه المرحلة، ما المطلوب من فريق الاتصال؟ 

بناء نظام الإنذار المبكر للأزمات

02

🚒 ما هو نظام الإنذار المبكر؟

هو آلية تراقب الإشارات الرقمية وال جماهيرية والإعلامية، لتحديد احتمالية تصاعد موقف معين إلى أزمة.

📌 مكونات النظام:

- مراقبة منصات التواصل باستمرار
- تتبع اتجاهات الجمهور وتعليقاتهم
- رصد الشكاوى المتكررة أو الحملات الناشئة
- استخدام أدوات تحليل المشاعر والانطباعات
- إعداد تقارير تنبيه داخلية للفرق المعنية



جمع وتحليل المؤشرات الداخلية والخارجية

02

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
تفاعل الجمهور في المنصات الرقمية	شكاوى العملاء المتكررة
تصاعد نبرة الانتقادات في الإعلام الاجتماعي	انخفاض في رضا العملاء فجأة
ظهور وسوم أو حملات شعبية ضد المؤسسة	تضارب داخلي بين الفرق الاتصالية
تصاعد شكاوى مؤثرة من شخصيات عامة أو مؤثرين	تأخر في الرد على التعليقات أو الطلبات



إعداد خطة اتصال طارئ قبل الأزمة

02

كيف نُعدّ خطة اتصال أزمة قبل حدوثها؟

مراجعة
الخطة دوريًا
وتحديثها
حسب السوق
والجمهور

تدريب
الفريق على
تطبيق الخطة
ضمن محاكاة
واقعية

إعداد قائمة
بالوسائل
والقنوات
المناسبة لكل
نوع أزمة

تجهيز بيانات
إعلامية مرنة
يمكن تعديلها
بسرعة

وضع هيكل
للاستجابة
السريعة (من
يتحدث -
متى - كيف)

تحديد أنواع
الأزمات
المحتملة
(أخلاقية،
منتج،
إعلان)



التدريب على السيناريوهات الإعلامية

02

التدريب على سيناريوهات الأزمات يشمل:

١- محاكاة مواقف حقيقية

أزمة منتج
حملة إعلان مثير للجدل
هجوم جماهيري على
السوشيال ميديا

٢- توزيع الأدوار داخل
الفريق

من يكتب البيان؟
من ينشر؟
من يرد على
الصحفيين؟

٣- تمارين على

السرعة في الرد
ضبط النبرة
توحيد الرسائل بين القنوات



في مرحلة ما قبل الأزمة، يمكن للمؤسسة أن تُرسل رسائل استباقية للجمهور 
تُظهر اليقظة والمسؤولية، مثل:

نشر مواد تثقيفية حول
معايير الجودة أو القيم
المؤسسية

التنويه بمستجدات قد تُساء
فهمها لو ظهرت فجأة

التوضيح المسبق بشأن
منتج جديد أو حملة قد تثير
الجدل

الهدف: كسب ثقة الجمهور مبكرًا، وتقليل مساحة الشك وقت الأزمات 



الحفاظ على الشفافية قبل أن تُولد الشكوك

02

الحل؟ 

تجاهل التواصل في مرحلة ما قبل الأزمة

يؤدي إلى:

-انتشار التكهنات حول نوايا المؤسسة

-خلق فراغ معلوماتي يملؤه الإعلام أو الجمهور

بطريقة سلبية

-زيادة سرعة التحول إلى أزمة فعلية

حافظ على نبرة شفافة في الرسائل الاعتيادية

-لا تتردد في الاعتراف بالمشاكل البسيطة

ومعالجتها مبكرًا

-كن حاضرًا ومتفاعلاً حتى قبل أن يُطلب منك



أمثلة على مؤسسات نجحت في تجنب الأزمة بالتخطيط المسبق

02

**Nestlé – حملة تغليف منتجها في الهند (2018)**

- أجرت تجارب جماهيرية مسبقة على التصميم الجديد
- رصدت ردود الفعل وغيّرت النمط اللغوي قبل الإطلاق
- النتيجة: تجنّب حملة رفض مجتمعية حول مفردة اعتُبرت عنصرية

شركة طيران الإمارات – حملة السفر بعد كورونا

- نشرت فيديوهات استباقية توضح الإجراءات الوقائية
- تواصلت مع المؤثرين والمجتمعات الدولية قبل إعادة التشغيل
- النتيجة: تقبّل جماهيري واسع وثقة متجددة



متى تنتقل المؤسسة من "ما قبل" إلى "أثناء"؟

ليست كل التوترات أزمات...

ولكن هناك لحظة يتحوّل فيها الموقف إلى أزمة فعلية، ومن أبرز المؤشرات:

انتشار سريع وغير متوقع لمعلومة أو محتوى سلبي

تزايد الضغط الإعلامي أو الرقمي (وسم، حملة، غضب علني)

ظهور مؤثرين أو شخصيات عامة تعلق على الموقف

بدء تفاعل رسمي من جهات خارجية (جهة تنظيمية – منافس – إعلام خارجي)

تصاعد القلق الداخلي في المؤسسة وطلب توجيه عاجل من الإدارة



مؤشرات تحوّل الموقف إلى أزمة فعلية

من ملاحظة بسيطة إلى أزمة عامة:

وصول
الموضوع إلى
دائرة
الجمهور العام
وبدء التغطية
الإخبارية

دخول وسائل
إعلام أو
شخصيات
عامة في
النقاش

تزايد التفاعل
حول وسم أو
موضوع
متعلق
بالمؤسسة

نقد لاذع يبدأ
بالظهور في
الردود أو
المراجعات

تعليق سلبي
متكرر من
أكثر من جهة



المرحلة الثانية – أثناء الأزمة (طبيعتها وتحدياتها)

02

أثناء الأزمة... كل شيء يتحرك بسرعة

الاستجابة يجب
أن تكون متزنة،
دقيقة، وفي
التوقيت
المناسب تمامًا

كل تأخير أو
تردد يُعتبر
"هروبًا"

المؤسسة تفقد
السيطرة على
الرواية إذا
تأخرت

كل كلمة تُفسّر،
وتُحلّل، وتُعاد
مشاركتها

الضغط
ال جماهيري
والإعلامي
يكون في ذروته



أهمية السرعة والوضوح في هذه المرحلة

02

في أثناء الأزمة، عامل الوقت يصنع الفرق 🕒

لماذا السرعة؟

- تمنع انتشار الشائعات
- تضع المؤسسة في موقع القيادة الاتصالية

ولماذا الوضوح؟

- يمنع التفسيرات المتضاربة
- يُظهر الثقة والاحتراف

! بدون سرعة ووضوح

- تفقد المؤسسة زمام المبادرة
- وتترك القصة للجمهور ليُعيد تشكيلها كما يشاء



صياغة الرسالة الرسمية الأولى

02

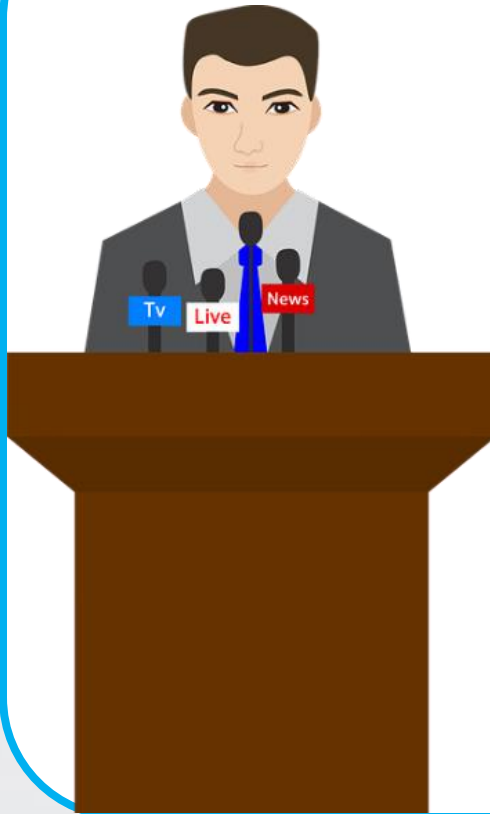
ماذا يجب أن تحتوي عليه أول رسالة رسمية من المؤسسة؟ 

- ١- وصف مختصر ودقيق لما حدث
- ٢- اعتراف أو توضيح للموقف دون تهرب
- ٣- لهجة مسؤولة ومحترفة
- ٤- لغة إنسانية تراعي مشاعر الجمهور
- ٥- التزام صريح بالتحقيق، التصحيح، أو التحديث
- ٦- توقيع واضح من الجهة المختصة (إدارة – متحدث رسمي)



من يتحدث؟ تحديد المتحدث الرسمي والتنسيق

02



المتحدث الرسمي في الأزمة يجب أن يكون: 🧑🔑

- محددًا مسبقًا ضمن خطة الطوارئ
- مدربًا على التعامل مع الإعلام والجمهور
- قادرًا على ضبط نبرة الخطاب في المواقف الحساسة
- على اتصال مباشر بالإدارة العليا وفريق الاتصال المؤسسي
- ! يجب منع أي أطراف غير مخولة من التصريح باسم المؤسسة



ضبط تدفق المعلومات ومنع التسرب والتضارب

02

كيف تتجنب المؤسسة تشويش رسائلها أثناء الأزمة؟ 

١- حصر التصريحات في قناة واحدة موثوقة

٢- التنسيق اليومي بين فريق الاتصال والمتحدث الرسمي

٣- متابعة ما يُقال خارجيًا وتصحيحه فورًا إذا كان مضللًا

٤- إصدار تحديثات دورية (حتى لو لم تكن هناك معلومات جديدة)

٥- منع التسريبات الداخلية غير المصرح بها



أدوات التواصل أثناء الأزمة (بيانات، فيديو، سوشال ميديا)

02

الأداة	الاستخدام في الأزمة	المزايا
البيان الصحفي	أول رد رسمي - يُنشر في موقع المؤسسة وفي الإعلام	رسمي - موثق - يُستخدم كمرجع دائم
الفيديو التوضيحي	لعرض خطوات المعالجة أو الاعتذار	إنساني - أكثر تأثيرًا - قابل للمشاركة
وسائل التواصل الاجتماعي	للتفاعل اللحظي والرد على الجمهور	مباشر - سريع - يعكس موقف المؤسسة فورًا



التواصل الداخلي أثناء الأزمة

02



🕒 لماذا يُعد التواصل مع الموظفين مهمًا وقت الأزمة؟

- الموظفون يتأثرون نفسيًا ويحتاجون لتوضيح رسمي
- بعضهم في الصف الأمامي مع العملاء أو الجمهور
- صمت الإدارة قد يُربك الموظفين ويشجع على الشائعات
- رسائل داخلية واضحة تحافظ على المعنويات والانضباط

📌 التواصل الداخلي المنظم = جبهة داخلية متماسكة تعكس ثقة للخارج



كيف تتحكم المؤسسة في شكل الحكاية الإعلامية؟

02

١- إطلاق بيان
رسمي أول خلال
أول 6-12
ساعة

٢- استخدام
كلمات دقيقة
وغير قابلة
للتأويل

٣- تقديم رواية
واضحة مدعومة
بالأرقام أو
الإجراءات

٤- الرد على
التفسيرات
الخاطئة بهدوء
وبيانات تصحيح

٥- متابعة
التغطية وتوجيهها
عبر التواصل
المستمر مع
الإعلاميين



التعامل مع المؤثرين والرأي العام

02



دور المؤثرين في الأزمات أصبح حاسمًا

خطوات فعالة: ✓

— مراقبة ما يُقال من المؤثرين فور اندلاع الأزمة

— التواصل المباشر معهم لتوضيح الحقائق (خاصة الموثوقين منه)

— تصحيح المعلومات المغلوطة بطريقة محترمة

— تشجيع الحياد أو الدعم عند الإمكان

! تجاهل المؤثرين قد يؤدي إلى تأجيج الأزمة وتوسيعها



الخطأ الاتصالي الأكثر شيوعًا في هذه المرحلة

02

✗ أكثر الأخطاء شيوعًا أثناء الأزمة:

"الرد المتأخر أو المربك"

– تأخير إصدار البيان الأول

– استخدام لغة دفاعية أو متعالية

– تناقض الرسائل بين القنوات

– غياب التفاعل المباشر مع الجمهور

– تجاهل العامل الإنساني في الرسالة

📌 هذه الأخطاء تُفقد المؤسسة السيطرة وتُضعف مصداقيتها



أمثلة على ردود فعل مؤسساتية ناجحة وفاشلة

02

المؤسسة	نوع الأزمة	الاستجابة	النتيجة
Toyota (2020)	خلل فني أدى لحوادث	اعتذار علني + سحب واسع	استعادة الثقة بعد أشهر
United Airlines (2027)	طرد راكب بالقوة – فيديو مسرّب	إنكار أولي + ردود متناقضة	أزمة سمعة استمرت طويلاً



متى تبدأ مرحلة "ما بعد الأزمة"؟

02

تبدأ مرحلة ما بعد الأزمة عندما: 

١- تنخفض وتيرة التفاعل الإعلامي وال جماهيري

٢- يتراجع الحديث عن الأزمة في المنصات العامة

٣- تصدر المؤسسة إجراءات فعلية (تصحيح، تغيير، محاسبة)

٤- تبدأ التغطية الإعلامية بالتحول نحو التحليل لا الهجوم

٥- يظهر تجاوب إيجابي من الجمهور أو الأطراف المؤثرة

هذه المرحلة لا تعني انتهاء الأزمة تمامًا... بل بدء التعافي منها 



المرحلة الثالثة – ما بعد الأزمة

02

ما الذي يميز مرحلة ما بعد الأزمة؟

- ١- انخفاض الضغط الإعلامي، ولكن استمرار آثار الأزمة
- ٢- ارتفاع توقعات الجمهور تجاه تصرفات المؤسسة
- ٣- الحاجة إلى إصلاحات فعلية لا مجرد تصريحات
- ٤- فرصة لإعادة بناء الصورة، أو خطر لتآكلها إن أُديرَت بشكل خاطئ

هذه المرحلة هي اختبار النضج المؤسسي الحقيقي



تحليل الأداء الاتصالي أثناء الأزمة

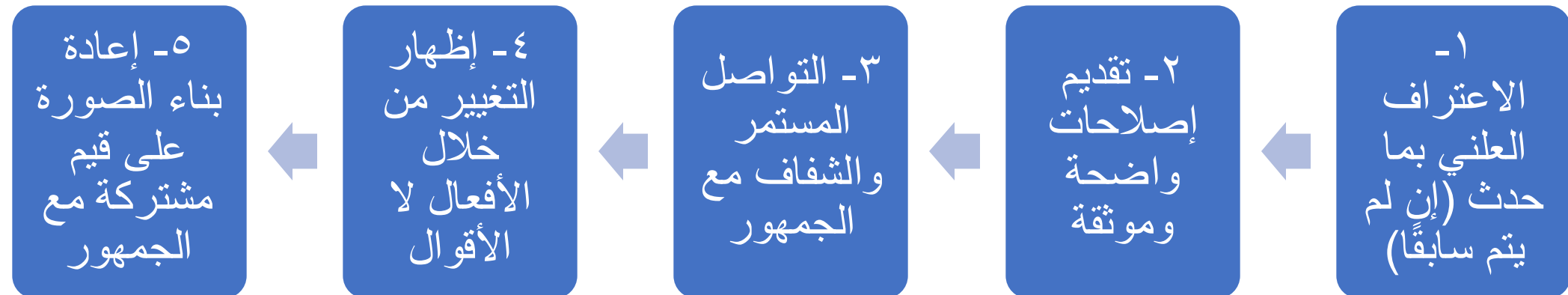
بعد انتهاء الأزمة، يجب أن يُقيم فريق الاتصال:

- ١- هل كانت الاستجابة في التوقيت المناسب؟
- ٢- هل وصلت الرسالة بوضوح إلى الجمهور؟
- ٣- هل حدث تضارب أو ارتباك في التصريحات؟
- ٤- هل كانت نبرة الرسائل مناسبة للموقف؟
- ٥- ما ردود فعل الإعلام والمؤثرين؟
- ٦- ما مدى تأثير التواصل الداخلي في ثبات المؤسسة؟



استعادة الثقة والصورة الذهنية

02

خطوات استعادة الثقة بعد الأزمة: 

الاعتذار العلني – متى؟ وكيف؟

02

الاعتذار المؤسسي ليس ضعفاً... بل احترام

كيف يكون الاعتذار فعالاً؟

يجب الاعتذار عندما:

– بصيغة مباشرة دون تبرير مبالغ فيه

– يكون الخطأ واضحاً ومؤثراً على الجمهور

– بلغة مسؤولية وإنسانية

– تتوقع المؤسسة فقدان ثقة مستمر ما لم يتم

– متبوعاً بإجراءات تصحيح ملموسة

الاعتذار



تعزيز الشفافية والمتابعة بعد انتهاء الأزمة

02

ما الذي يجب أن تفعله المؤسسة بعد تهدئة الأزمة؟ 

٥- فتح حوار
مع فئات
متأثرة لتعزيز
الثقة

٤- نشر
محتوى يُظهر
التزام
المؤسسة
بقيمها

٣- متابعة
مستمرة
للتفاعل مع
أي أسئلة
متبقية

٢- إعلان
الإجراءات
التي تم
اتخاذها
للتصحيح

١- إصدار
تقرير داخلي
وخارجي عن
ملاحظات
الأزمة



إعادة بناء العلاقة مع الجمهور

02

الشفافي الحقيقي يبدأ من هنا

• خلق فرص حوار حقيقي مع الجمهور (استطلاعات - منتديات - لقاءات)

• مشاركة المبادرات المجتمعية والجهود التصحيحية

• إظهار الاستماع والتفاعل مع النقد المستمر

• استثمار المنصات الرقمية لبناء علاقة إنسانية مستدامة

• استعادة الانتماء للعلامة من خلال الصدق والتكرار الإيجابي



التقييم المؤسسي الداخلي – ماذا فعلنا؟ وما الذي فشل؟

02

الجانب	ما الذي نجح؟	ما الذي فشل؟
توقيت الرد		
صياغة الرسائل		
التنسيق بين الفرق		
التفاعل مع وسائل الإعلام		
التواصل مع الموظفين		



بناء خطة تحسين وتحديث الأدوات الاتصالية

02

ما الذي يتغير بعد الأزمة؟ 

١- مراجعة
خطة الاتصال
الطارئ
وتحديث
السيناريوهات

٢- تطوير
الرسائل
الجاهزة بناءً
على الدروس
المستفادة

٣- تدريب
المتحدثين
 وإعداد بدائل
عند الحاجة

٤- تحسين
أدوات الرصد
الرقمي
والمراقبة
الإعلامية

٥- إعادة
تعريف أدوار
فرق الاتصال
في لحظات
الأزمة



ما الفرق بين "الخروج من الأزمة" و"التعافي الحقيقي"؟

02

المفهوم	المعنى
الخروج من الأزمة	انتهاء التغطية الإعلامية وانخفاض التفاعل السلبي
التعافي الحقيقي	استعادة الثقة – بناء علاقة أقوى – تحسين الصورة المستدامة

ليس كل من "خرج" من الأزمة قد "تعافى" منها فعليًا



سوء فهم الجمهور كأحد مسببات الأزمة

02

**Starbucks أزمة التحيز العنصري (2018)**

- الحادثة: طرد شابين من أصول إفريقية دون سبب واضح
- الاستجابة: اعتذار رسمي – إغلاق مؤقت للفروع للتدريب
- الرسالة: الاعتراف – الإصلاح – الالتزام المجتمعي
- النتيجة: تحسّن في الصورة الذهنية وتعزيز الولاء

**KFC أزمة نفاد الدجاج في المملكة المتحدة (2018)**

- الحادثة: انقطاع الإمداد بسبب خلل في سلسلة التوريد
- الاستجابة: بيان فكاهي صادق + إعلان مطبوع إبداعي (FCK)
- الرسالة: شفافية + حس دعاية محسوب
- النتيجة: تفاعل جماهيري إيجابي واحتواء سريع للأزمة



ملخص المحاضرة – المفاهيم الأساسية

ما الذي تعلّمناه في هذه المحاضرة؟

١- مفهوم
الديناميكيات
الاتصالية
للأزمات

٢- مراحل
الأزمة الثلاث:
ما قبل – أثناء
– ما بعد
وخصائص كل
مرحلة

٣- أهمية
السرعة،
التناسق،
والتفاعل
المدرّوس
والفروق بينهم

٤- نماذج
تطبيقية
لمؤسسات
نجحت أو
فشلت في
إدارة أزماتها

٥- أدوات
تحليل الأداء
وبناء خطط
التحسين
المؤسسي





Thank You