

إدارة اتصالات الأزمة

MKT313

الأسبوع العاشر

تصميم خطة اتصال أزمة تسويقية:
نموذج تطبيقي شامل

اعداد

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



الأهداف التعليمية للمحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادرًا على:

1. فهم كيف تُبنى خطة اتصال أزمة متكاملة في المؤسسات الاحترافية.
2. التعرف على المكونات الأساسية للخطة — والمسؤوليات المرتبطة بها.
3. اكتساب مهارات تصميم "كتاب الأزمة" المؤسسي Crisis Playbook
4. إدراك كيفية ربط خطة الأزمات باستراتيجية العلامة التجارية الكبرى.
5. تعلّم كيفية تدريب الفرق واختبار الخطة بشكل دوري.
6. فهم كيف تُدرج أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم خطة الاتصال.
7. اكتساب رؤية قيادية لكيف تُصبح قائد اتصال أزمة محترف.



لماذا تحتاج كل علامة تجارية لخطة اتصال أزمة؟

10

ليست المسألة هل ستواجه العلامة أزمة، بل متى. السؤال الحقيقي: هل ستكون مستعدة عندما يحدث ذلك؟
كل علامة تجارية — مهما كان حجمها، مهما كان مجالها — تحتاج إلى خطة اتصال أزمة.
لماذا؟ لأن الأزمات في عالم اليوم ليست استثناءً نادرًا — بل هي جزء من المشهد الطبيعي في بيئة الأعمال.
ما الذي يُميز العلامات التي تخرج من الأزمات أقوى؟. الاستعداد.

خطة اتصال أزمة محكمة تُمكن الفريق من:

التحرك بسرعة

الحديث بصوت واحد

الحفاظ على ثقة الجمهور

حماية سمعة العلامة

بل أحيانًا — تحويل الأزمة إلى فرصة استراتيجية.

بدون خطة، المؤسسة تتحول إلى مُفعول به في الأزمة — وليس إلى قائد في إدارتها



الفرق بين إدارة الأزمات وقيادتها بشكل استباقي

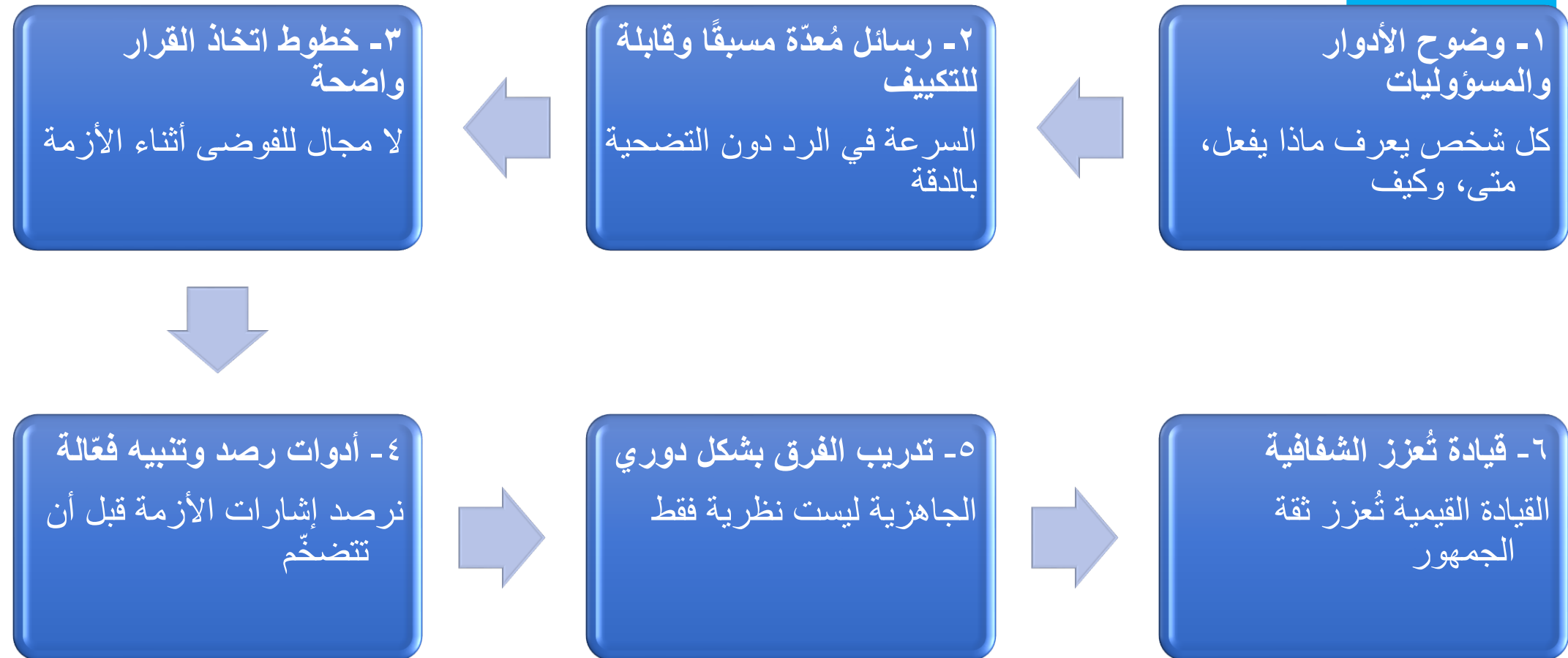
10

قيادة الأزمات بشكل استباقي	إدارة الأزمات التقليدية
استعداد دائم قبل وقوع الأزمات	رد فعل بعد وقوع الأزمة
تركيز على بناء مرونة المؤسسة	تركيز على احتواء الضرر
رسائل جاهزة وقابلة للتكيف	رسائل تُكتب أثناء الأزمة
فرق مدربة وتم اختبارها	فرق غير مدربة مسبقًا
قرارات مخططة ومدروسة مسبقًا	قرارات تُؤخذ تحت ضغط الوقت



ما الذي يجعل خطة الأزمة ناجحة؟

10



ما الذي يجعل خطة الأزمة تفشل؟

10

الخطة التي لا تُختبر — ليست خطة

أسباب فشل خطط الأزمات كثيرة — لكن هناك قاسم مشترك واحد:

غياب ثقافة الاستعداد الحقيقي.

كثير من المؤسسات تكتب "خطة أزمة" جميلة على الورق — لكنها لا تُختبر، ولا تُدرَّب عليها الفرق، ولا تُحدَّث بانتظام. النتيجة؟

عندما تقع الأزمة، يكتشف الجميع أن الخطة لا تُطبَّق، أو لا تناسب الواقع.

أسباب الفشل الأخرى تشمل:

- غياب وضوح الأدوار.
 - رسائل مُرتجلة أثناء الأزمة.
 - خطوط اتخاذ قرار غامضة.
 - أدوات رصد غير مفعّلة.
 - قيادة غير شفافة أو دفاعية.
- لهذا، الخطة الناجحة هي التي تُبنى على ثقافة جاهزية حقيقية — وتُختبر بانتظام.



أمثلة لنجاحات بفضل خطة مدروسة

10

علامة أزياء كبرى تعرضت لحملة اتهام باستخدام عمالة غير أخلاقية.
بفضل خطة أزمات تسويقية:

- . أعلنت مراجعة شاملة لسلاسل الإمداد.
- . فعّلت شراكات مع منظمات مستقلة.
- . أطلقت حملة تسويقية جديدة تُركّز على القيم الأخلاقية.

النتيجة: تحوّلت القصة إلى سرد إيجابي عن التغيير
القيمي للعلامة

شركة غذائية عالمية واجهت أزمة تلوث في أحد
المنتجات.

بفضل خطة أزمة واضحة:

- . أطلقت رسائل شفافة خلال 12 ساعة.
- . فعّلت صفحة أزمة خاصة على الموقع.
- . استخدمت إعلانات مدفوعة لطمأنة العملاء.

النتيجة:

- . خسائر محدودة، صورة ذهنية أقوى بسبب شجاعتها وشفافيتها



كيف نُحوّل كل ما تعلمناه في المقرر إلى "خطة عملية"؟

10

نُربط خطة
الأزمات
بالهوية
التسويقية
والقيم
الأساسية
للعلامة

نُدرب فرق
التسويق
على
الاستجابة
في الوقت
الحقيقي —
لا فقط بعد
الأزمة

نُطوّر
أدوات
رصد
رقمية
فعّالة
نُعطينا
مؤشرات
مبكرة

نُصمّم
خطوط
اتخاذ قرار
واضحة
بين فرق
التسويق،
الاتصالات
، القيادة

نُجهّز "بنك
رسائل"
قابل
للتكيف
لكل
سيناريو
محتمل

نُفهم أن كل
قناة
تسويقية
يجب أن
تُفعل بشكل
مُحكم أثناء
الأزمات

نُعيد
التفكير في
الأزمات كـ
"فرصة"
استراتيجية
— لا
فقط كخطر
يجب تجنبه



العناصر الأساسية لخطة اتصال أزمة تسويقية

10

العنصر	الغرض الأساسي
لجنة إدارة الأزمات الاتصالية	تحديد من يقود الاتصالات أثناء الأزمة
خريطة أصحاب المصلحة	فهم من يجب مخاطبته، ومتى، وبأي رسالة
بنك الرسائل الأساسي	رسائل جاهزة قابلة للتكيف حسب الموقف
بنك المحتوى الرقمي	صور، فيديو هات، عناصر بصرية جاهزة
خطة تدفق المعلومات	كيف تنتقل المعلومات داخليًا وخارجيًا
قنوات الاتصال المناسبة	تحديد القنوات المثلى لكل نوع من أنواع الأزمات
برنامج رصد رقمي مستمر	مراقبة إشارات الأزمة مبكرًا وتحليل التفاعل الجماهيري
آلية الموافقات السريعة	تسريع اعتماد الرسائل مع الحفاظ على الدقة



بناء لجنة إدارة الأزمات الاتصالية

10

الدور	من؟	ماذا يفعل أثناء الأزمة؟
قائد لجنة الاتصال	مدير التسويق / مدير الاتصال المؤسسي	يقود استراتيجية الاتصال بالكامل
المتحدث الرسمي	عضو مُدرَّب من الإدارة العليا	يخرج برسائل المؤسسة الرسمية
مسؤول رصد وتحليل	مدير الإعلام الرقمي	يرصد إشارات الأزمة وتحليل التفاعل الجماهيري
منسق المحتوى	مدير المحتوى / الإبداع	يفعل بنك الرسائل والمحتوى بسرعة
مسؤول الاتصال الداخلي	مدير الاتصال الداخلي	يدير تواصل المؤسسة مع الموظفين والشركاء
دعم قانوني واتصالي	ممثّل عن الإدارة القانونية	يضمن توافق الرسائل مع الأطر القانونية



تحديد مسؤوليات أعضاء الفريق

10

١- تحديد قائد الاتصال أثناء الأزمة

الشخص الذي يمتلك الكلمة الأخيرة في الرسائل الصادرة

٢- وضع آليات تسليم المهام

من يُعدّ ماذا؟ من يُراجع؟ من يُقرّر؟

٣- تحديد بدائل واضحة

لو غاب أحد أعضاء اللجنة، من يُغطي دوره؟

٤- الاتفاق على نموذج الاجتماع أثناء الأزمة

من يحضر؟ كم مرة؟ كيف تُدار الاجتماعات؟

٥- كتابة كل ذلك في كتاب الأزمة

لا نكتفي بالاتفاق الشفهي — بل نُدوّنهُ بوضوح في الخطة



٦- المجتمع المحلي
في بعض الأزمات (مجتمعية، مسؤولية اجتماعية)، هذه الشريحة تُصبح محورية

٥- الجهات الرقابية والحكومية
تحتاج إلى خطاب قانوني مسؤول — يُظهر التزام المؤسسة

٤- الإعلام والرأي العام
صانعو الصورة الذهنية في الأزمات — يجب إدارتهم بذكاء

٣- المستثمرون والشركاء
يحتاجون معرفة كيف تُدير العلامة الأزمة — وهل هناك تأثير مالي أو استراتيجي

٢- الموظفون
الجهة الداخلية — لو لم نُخاطبهم بوضوح، نفقد تماسك المؤسسة

١- العملاء الحاليون
شريحة أولى بالرعاية — تحتاج إلى تطمينات صادقة وشفافة



تطوير سيناريوهات الأزمة الرئيسية

10

قصة تطبيقية: أحد أكبر متاجر التجزئة العالمية يبني خطة أزمات معتمدة على تطوير 5 سيناريوهات رئيسية. لكل سيناريو:

. بنك رسائل خاص

. خطوط اتخاذ قرار واضحة

. قنوات تفعيل محددة

. تدريبات دورية

. مراجعة كل 6 أشهر

السيناريوهات شملت:

. أزمة منتج (تلوث، جودة)

. أزمة مالية

. أزمة سمعة (حملة سلبية)

. أزمة تقنية (اختراق بيانات)

. أزمة مجتمعية (حادثة في فرع، علاقة بالمجتمع)

النتيجة؟

حين وقعت أزمة اختراق بيانات فعلاً — تحرك الفريق خلال ساعتين بخطة واضحة، ونجح في حماية صورة العلامة بشكل استثنائي .



تطوير الرسائل الأساسية القابلة للتكيف

10

١- رسائل القيم الأساسية	تُعبّر دائماً عن هوية وقيم العلامة — لا تتغير حتى في الأزمات
٢- رسائل التوضيح والشفافية	تُشرح للجمهور ما يحدث — بوضوح ودون موارد
٣- رسائل بناء الثقة	تُبرز خطوات المؤسسة لاستعادة أو تعزيز الثقة
٤- رسائل الإجراء	تُعطي للجمهور ما يجب أن يفعله (خطوات، أرقام تواصل، خيارات متاحة)
٥- رسائل الالتزام المستقبلي	تُعبّر عن كيف ستُعالج المؤسسة الأزمة وما الذي ستتعلمه منها



بناء بنك المحتوى الاتصالي الجاهز

10

نوع المحتوى	الهدف	أمثلة
عناصر بصرية (صور، إنفوجرافيك)	دعم الرسائل بوضوح بصري	بطاقات طمأنة، صور الإجراءات المتخذة
قوالب بيانات صحفية	تسريع إعداد بيانات رسمية	قالب بيان أزمة المنتج، بيان التوضيح
مقاطع فيديو قصيرة	تعزيز سرد القصة عبر الفيديو	فيديو المتحدث الرسمي، فيديو داخل المؤسسة
محتوى داخلي للموظفين	دعم الجبهة الداخلية	قوالب بريد داخلي، رسائل قائد المؤسسة
قوالب محتوى اجتماعي سريع	تسريع النشر على السوشيال ميديا	نصوص جاهزة للمنصات، تصاميم سريعة التفعيل



بناء خطوط التدفق المعلوماتي أثناء الأزمة

10

خطوط تدفق
المعلومات يجب
أن تكون واضحة
جداً

خطر كبير يظهر
حين يحدث

من يملك المعلومة؟

من يُقرّر ماذا يُقال؟

كيف تنتقل المعلومة داخلياً (للإدارة، الموظفين،
الشركاء)؟

كيف تنتقل خارجياً (للإعلام، العملاء، الجمهور العام)؟

كيف نُتابع هل الرسالة وصلت فعلاً كما أردنا؟

ازدواجية في الرسائل

تسريبات إعلامية غير
مدروسة

صمت داخلي يُفزع الموظفين



تحديد قنوات الاتصال المناسبة لكل نوع أزمة

10

نوع الأزمة	القنوات الأنسب
أزمة جودة منتج	موقع المؤسسة، البريد الإلكتروني، السوشيال ميديا
أزمة سمعة	الإعلام العام، بيانات صحفية، القنوات الاجتماعية
أزمة تقنية (اختراق بيانات)	موقع المؤسسة، السوشيال ميديا، رسائل نصية SMS
أزمة داخلية (شأن موظفين)	البريد الداخلي، الاجتماعات المباشرة، القنوات المغلقة
أزمة مجتمعية أو مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية	القنوات الاجتماعية، شراكات إعلامية، خطاب القيادة



تحديد مؤشرات الإنذار المبكر واختبارها

10

١- تغيّر مفاجئ
في حجم ونبرة
الحديث عن
العلامة

ارتفاع مفاجئ في
عدد الذكر — أو
تغيّر النبرة نحو
السلبية

٢- تصاعد
الشكاوى أو
التعليقات غير
الاعتيادية

نمط جديد من
الشكاوى — أو
زيادة في الحدة أو
حجمها

٣- تغطية
إعلامية غير
متوقعة

بداية تغطيات
سلبية أو مثيرة
للجدل في وسائل
الإعلام

٤- تصاعد
محتوى مؤثر من
جهات فاعلة

مشاهير، نشطاء،
مؤثرون يبدأون
الحديث عن
العلامة سلبيًا

٥- إشارات غير
اعتيادية في
تحليلات البحث

ارتفاع مفاجئ في
البحث عن كلمات
مفتاحية مرتبطة
بالأزمة المحتملة



الذكاء الاصطناعي كمنظومة إنذار مبكر للأزمات

10

تحديد الاتجاه العام للخطاب: إيجابي، سلبي، محايد

١- تحليل المشاعر (Sentiment Analysis)

اكتشاف الارتفاع غير الطبيعي في التفاعل حول موضوع معين

٢- رصد الشذوذ في التفاعل (Anomaly Detection)

معرفة من يقود السرد ومن يعيد نشره

٣- تتبع الشبكات المؤثرة

إشعارات استباقية قبل تحول النقاش إلى أزمة مكتملة

٤- تنبيهات فورية للإدارة

حدود استخدام الذكاء الاصطناعي في الأزمات: البعد الأخلاقي والقيادي

- | | |
|---|--|
| ١- الذكاء الاصطناعي لا يملك الحس الأخلاقي | هو يحل البيانات ولا يفهم السياق القيمي بالكامل |
| ٢- خطر الردود الآلية غير الإنسانية | الأزمات تحتاج نبذة بشرية صادقة |
| ٣- التلاعب بالرأي العام خط أحمر | استخدام البيانات للتضليل يُفقد العلامة مصداقيتها |
| ٤- القرار النهائي يجب أن يكون بشرياً | الذكاء الاصطناعي أداة دعم لا بديل عن القيادة |

ما الذي يجعل خطة الأزمة تفشل؟

10

خلال الأزمة، لو تطلّب كل بيان 24 ساعة ليُراجع — فقد خسرنا المعركة.

قصة تطبيقية:

في إحدى الأزمات التي ضربت شركة تقنية كبرى، انهارت صورة الشركة في غضون ساعات لأن القيادة اشترطت أن تمرّ كل تغريدة على 3 مستويات من الموافقات القانونية. النتيجة؟ الجمهور سبقهم بسيل من الانتقادات، وبدأت العلامة بطيئة وغير صادقة.

الدرس:

نحتاج إلى نماذج موافقات سريعة أثناء الأزمات:

- اتفاق مُسبق بين القيادة القانونية وفريق التسويق.
- معايير واضحة لما يحتاج مراجعة دقيقة، وما يمكن الموافقة عليه بمرونة.
- قناة تواصل خاصة بالأزمات بين القانوني والتسويق.
- تفويض واضح في حالات الطوارئ القصوى .



التوازن بين سرعة الرد ودقة الرسالة

10

لكن الدقة ضرورية لأن...

رسائل غير دقيقة قد تُفاقم الأزمة

أي تراجع عن رسالة خاطئة يُدمر الثقة

الثقة تُبنى على الصدق والدقة أولاً

لغة متسرّعة قد تُفسّر كعدم مسؤولية

سرعة الرد ضرورية لأن...

الجمهور يُقيّم العلامة في الساعات الأولى

ملء الفراغ الإعلامي قبل المنافسين أو الشائعات

وسائل الإعلام تحتاج تعليق سريع

فرق التسويق يجب أن تتحرك بمرونة



عناصر تصميم "برنامج رصد رقمي مستمر" ناجح

10



تحديد نماذج الموافقات السريعة أثناء الأزمة

10

ما الذي نُحدِّده؟	لماذا؟	مثال عملي
رسائل لا تحتاج موافقة عليا	تسريع الردود على القنوات اللحظية	ردود الطمأننة البسيطة على السوشيال ميديا
رسائل تتطلب موافقة قانونية فقط	حماية المؤسسة من المخاطر القانونية	بيان رسمي يُخاطب الإعلام الرسمي
رسائل تحتاج موافقة اللجنة الكاملة	رسائل استراتيجية تؤثر على السرد طويل الأمد	بيان اعتذار رسمي — حملة إعادة بناء الصورة



كيف تُصمّم تدريبات المحاكاة الداخلية؟

10

١- تصميم سيناريوهات حقيقية

نُبنى سيناريوهات مأخوذة من أخطر التهديدات الفعلية للعلامة

٢- إشراك القيادة العليا

نُدرب المديرين والقيادة — فهم واجهة المؤسسة

٣- تدريب المتحدثين الرسميين

نُحاكي المؤتمرات الصحفية، المقابلات، الردود الإعلامية

٤- محاكاة كاملة بتوقيت واقعي

نجري التمرين في إيقاع زمني حقيقي — وليس بشكل "نظري هادئ".

٥- تقييم الأداء بعد كل تمرين

نُحلل: ما الذي نجح؟ ما الذي يحتاج تحسين؟
نُحدّث "كتاب الأزمة" بناءً على الدروس



إعداد سيناريوهات تمرين متعددة الصعوبة

10

٤- إدخال عناصر مفاجئة
أثناء التمرين

٣- تمرين على أزمات
معقدة/متعددة الأبعاد

٢- تمرين على أزمات
متوسطة التعقيد

١- تمرين على أزمات
بسيطة

رسائل غير متوقعة من
الجمهور، تسريبات،
مواقف القيادة في الزمن
الحقيقي.
هدفها: تدريب الفرق على
التفكير السريع والتكيف
اللحظ

أزمات تمسّ جوانب
قانونية، سمعة، عمليات
تجارية في الوقت ذاته.
مثال: اختراق بيانات
واسع + ضغط إعلامي
+ قضايا قانونية

أزمات تحتاج إلى تنسيق
بين أكثر من قناة وفريق.
مثال: حملة تشويه غير
متوقعة على السوشيال
ميديا

تدريب الفرق على
الاستجابة لأزمات
روتينية (شكاوى عملاء،
خلل محدود)
هدفه: بناء الثقة في
الإجراءات الأساسية



تدريب القيادة العليا على خطاب الأزمة

10

في الأزمات الكبرى، صوت القيادة هو ما يصنع الفارق بين الحفاظ على الثقة — وخسارتها.
تدريب القيادة العليا لا يعني فقط كتابة نصوص لهم

بل نُدربهم عمليًا على:

كيف يظهرون في الإعلام؟

كيف يُديرون لغة الجسد؟

كيف يُجيبون على الأسئلة الصعبة؟

كيف يُحافظون على ثبات الرسالة تحت الضغط؟

كيف يُظهرون التعاطف الحقيقي دون مبالغة؟



تدريب المتحدثين الرسميين (مع وسائط متعددة)

10

٣- تمرينات على الردود في
القنوات الاجتماعية
كيف يكتب المتحدثون
الرسميون رسائل فعّالة في
تويتر، فيسبوك، إنستغرام
أثناء الأزمة

٢- تدريب فيديو
تصوير المتحدثين أثناء
الأداء — مع تقييم فوري
لنبرة الصوت، لغة الجسد،
وضوح الرسالة

١- جلسات محاكاة إعلامية
تدريبات كاملة على المؤتمرات
الصحفية — أسئلة مرتجلة

٥- بناء دليل داخلي
للمتحدثين الرسميين
دليل واضح: ماذا يُقال، كيف
يُقال، ما العبارات المحظورة

٤- التدريب على تسجيل
فيديوهات الأزمات
إعداد المتحدثين لتصوير
رسائل فيديو قصيرة تُبثّ
مباشرة للجمهور



بناء "دليل أسئلة وأجوبة (Q&A Handbook)"

10

٥- من يستخدمه؟

المتحدثون
الرسميون، فرق
السوشيال ميديا،
فرق العلاقات
العامة، القيادة

٤- كيف نُحدّثه؟

بعد كل أزمة أو
تمرين — نُضيف
الأسئلة الجديدة
التي ظهرت

٣- لماذا نُعدّه
مُسبّقاً؟

لتجنّب تضارب
الرسائل أو ارتباك
المتحدثين أثناء
الضغط

٢- ماذا يتضمّن؟

أسئلة متوقعة من
الإعلام، العملاء،
الموظفين، الجهات
إجابات رسمية
مقترحة — تمت
مراجعتها قانونياً
وتسويقياً

١- ما هو الدليل؟

مستند داخلي يجهّز
فرق الاتصال
لمواجهة الأسئلة
الصعبة أثناء
الأزمة



كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم خطة الاتصال

10

١- رصد وتحليل النبذة

أدوات الذكاء الاصطناعي تساعد في تحليل نبذة الحديث عن العلامة — بدقة لحظية

٢- المساعدة في كتابة المسودات الأولية

تساعد فرق التسويق في إنتاج مسودات أولى للرسائل — تراجع يدويًا لاحقًا

٣- رصد المحتوى الزائف أو التضليلي

أدوات AI ترصد الانتشار السريع للشائعات أو المعلومات الزائفة

٤- تحليل البيانات الضخمة خلال الأزمة

معالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات الرقمية — لفهم توجهات الجمهور

٥- دعم تخصيص الرسائل حسب الفئات

اقتراح تحسينات في صياغة الرسائل بما يُناسب كل فئة من الجمهور



كيف نُدرّب فرق السوشيال ميديا على استجابات الأزمة؟

10

١- فهم رسائل العلامة الأساسية

نُدرّب الفرق على ما هي رسائلنا الأساسية — وما الذي يُسمح قوله

٢- التدريب على ما لا يُقال

ما هي العبارات المحظورة؟ ما هي الأخطاء التي يجب تجنبها؟

٣- التدرّب على سرعة الرد

كيف نُردّ بسرعة — دون التضحية بالدقة أو نبذة العلامة

٤- محاكاة سيناريوهات واقعية

إجراء تمارين حية — مع رسائل حقيقية، ومواقف متغيرة

٤- فهم كيفية التصعيد الداخلي

متى يجب تصعيد الموقف إلى القيادة أو فريق الأزمات — دون ارتجال



كيف نُفعل خطة الاتصال داخليًا؟ (مع الموظفين والشركاء)

10

٥- تغذية راجعة
مستمرة

كيف نعرف: هل
فهم الموظفون
الرسالة؟ هل لديهم
مخاوف؟ هل
الرسائل تصل كما
نريد؟

٤- تدريب مديري
الصف الأول

نُدرب المديرين
كي يُصبحوا
"قنوات اتصال
فعالة" مع فرقهم

٣- تجهيز رسائل
طمأنة للموظفين

شرح واضح: ماذا
يحدث؟ ما دورهم؟
كيف نحميهم؟ ماذا
ننتظر منهم؟

٢- إشراك
الشركاء
الرئيسيين مبكرًا

الشركاء
الاستراتيجيون
يجب أن يتلقوا
رسائل خاصة
ومبكرة

١- تفعيل قنوات
الاتصال الداخلي
بوضوح

البريد الداخلي —
الاجتماعات
القيادية —
منصات التواصل
المؤسسي



١- وضع جدول
اختبارات سنوي
نُخطّط لاختبار
شامل للخطة مرة
أو مرتين سنويًا —
كجزء من روتين
العمل

٢- تصميم
سيناريوهات
اختبار واقعية
نبني سيناريوهات
مبنية على
التحديات الفعلية
للعلامة

٣- تنفيذ
المحاكاة في
توقيت واقعي
نُجري التمرين
في إيقاع زمني
حقيقي — مع
ضغط الوقت كما
في الأزمات
الفعلية

٤- إشراك جميع
الفرق المعنية
لا نُختبر فقط
فريق الاتصال
— بل فرق
القيادة، العمليات،
القانوني، خدمة
العملاء، التسويق

٥- تقييم الأداء +
تحديث الخطة
بعد كل اختبار
ماذا نجح؟
ماذا فشل؟
كيف نُحدّث خطة
الأزمات بناءً على
الدروس؟



مثال: كيفية اختبار الخطة دوريًا

10

قصة تطبيقية:

في شركة طيران كبرى، كانت خطة الأزمات تُراجع كل 6 أشهر — لكن بدون اختبارات حقيقية. عند أول أزمة حقيقية (إلغاء آلاف الرحلات بسبب عطل تقني)، ظهر الآتي:

الدروس:

✓ الخطة التي لا تُختبر بانتظام — ليست خطة فعّالة.

✓ اختبار الخطة يجب أن يشمل كل الفرق — وليس فريق الاتصال فقط.

✓ يجب اختبار "سرعة الأداء تحت الضغط" — وليس فقط جودة الرسائل.

• خطوط اتخاذ القرار غير واضحة.

• فرق التسويق ارتبكت في رسائل السوشيال ميديا.

• القيادة تأخرت 12 ساعة في الظهور الإعلامي.

بعد الأزمة:

• صمّموا تمرين محاكاة كامل — بساعة توقيت حقيقي.

• اختبروا جميع عناصر الخطة — بما فيها فرق التسويق.

• النتيجة: في الأزمة التالية، تحرك الفريق في ساعتين — برسائل واضحة ومنسقة.



بناء ثقافة مؤسسية واعية بالأزمات

10

المؤسسة التي تُدرَّب فرقها على التفكير الوقائي — تُقلل من حدة الأزمات بنسبة كبيرة قبل أن تقع .
بناء خطة أزمات ليس كافيًا — بل يجب أن تُبنى ثقافة مؤسسية واعية بالأزمات :

أن يُدرَّب الموظفون على التفكير الوقائي

أن تصبح قنوات الرصد جزءًا من روتين العمل اليومي

أن يفهم الجميع أن الأزمات ليست إخفاقًا — بل واقع يجب الاستعداد له

أن تحتفي المؤسسة بالتعلّم من الأزمات — لا بإخفائها

أن تُصبح خطة الأزمات وثيقة حية — يُعاد الحديث عنها دوريًا، لا تُدفن في الأدراج



كيف نُعد فريق "ما بعد الأزمة"؟ (Post-Crisis Team)

10

٣- إعداد خطة تواصل للمرحلة اللاحقة

حملات لتعزيز الثقة
رسائل شكر ودعم للجمهور
قصص تعافٍ تُروى بإيجابية

٢- تحديد الأهداف الواضحة للفريق

إصلاح الصورة الذهنية
استعادة ولاء الجمهور
إدارة العلاقة مع الإعلام بعد التغطية السلبية

١- تحديد الفريق المسؤول عن مرحلة ما بعد الأزمة

ليس بالضرورة نفس فريق إدارة الأزمة — يُضم إليه مختصون في بناء الصورة الذهنية، التعافي الإعلامي

٥- تضمين الدروس المستفادة في كتاب الأزمة

توثيق كل ما تعلّمه الفريق —
وتحديث خطة الأزمات بناءً عليه

٤- مراقبة النبذة العامة بعد الأزمة

رصد مستمر لنبذة الجمهور والإعلام
— لتعديل الرسائل عند الحاجة



تطوير خطة تعافي الاتصالي كجزء من الخطة الكبرى

10

أذكى فرق التسويق هي التي تفهم أن الأزمة لا تنتهي عند البيان الأخير — بل يبدأ بعدها سباق استعادة الثقة .
خطة التعافي الاتصالي هي امتداد طبيعي لخطة الأزمات:

تُحدّد كيف نُعيد بناء الثقة تدريجيًا

تُحدّد نوع الحملات التي تُطلق بعد الأزمة — ماذا نقول؟ لمن؟ ومتى؟

تُراعي التوقيت — لا نتعجل الظهور بعد الأزمة، ولا نُطيل الصمت

تُعطي أولوية لاستعادة الاتصال الشخصي مع الفئات الأكثر تأثرًا

تؤكد أن خطة التعافي ليست "ترقيعًا" — بل سرد جديد يُبنى على دروس الأزمة



بناء "كتاب الأزمة" المؤسسي

10

١- تعريف كتاب الأزمة

• مرجع عملي مُفصّل — يُوجّه الفرق أثناء الأزمات.

٢- ما يتضمنه الكتاب:

- ✓ قائمة فرق الأزمات وأدوارهم.
- ✓ سيناريوهات الأزمة الرئيسية وخطط التعامل معها.
- ✓ رسائل أساسية قابلة للتكيف.
- ✓ دليل الأسئلة والأجوبة. (Q&A Handbook)
- ✓ قنوات الاتصال المناسبة لكل نوع أزمة.
- ✓ إجراءات الرصد والإنذار المبكر.
- ✓ آليات الموافقات السريعة.
- ✓ خطة التعافي الاتصالي.

٣- كيفية تحديث الكتاب:

• يُحدّث بعد كل تمرين أو أزمة حقيقية — لا يُترك كمستند ثابت.

٤- كيف تُدرّب الفرق على استخدامه:

• عبر تمارين محاكاة — وورش تدريب دورية.



إدماج الذكاء الاصطناعي داخل "كتاب الأزمة" المؤسسي

10

1- لوحة قيادة رقمية (Crisis Dashboard)

عرض لحظي لحجم
التفاعل ونبرة
الخطاب

2- بنك رسائل مدعوم بالبيانات

صياغات أولية مبنية
على تحليل
الجمهور

3- نظام تصعيد ذكي

تحويل الحالات
الدرجة تلقائيًا إلى
الإدارة العليا

4- سجل تعلّم آلي بعد كل أزمة

تحليل ما حدث
وتحسين الاستجابة
المستقبلية

عرض خطة اتصال أزمة افتراضية من شركة اتصالات كبرى

10

عنصر الخطة	كيف طُبّق في الأزمة
الرسائل الأساسية	"ندرك خطورة الموقف، نلتزم بالشفافية، نعمل لحماية بياناتكم".
القنوات	الموقع الرسمي + رسائل نصية + SMS السوشيال ميديا
فريق الأزمات	مُشكّل مسبقًا — تحرك خلال ساعتين.
خطة الرصد	تحليل لحظي لنبرة الحديث — تعديل الرسائل كل 4 ساعات.
خطة التعافي الاتصالي	حملة "تعزيز الثقة" أُطلقت بعد أسبوعين — شملت رسائل طمأنة + شهادات خبراء أمن البيانات.



دراسة حالة: خطة الأزمات في مجموعة Marriott Hotels

10

٥- نقاط تحتاج
تحسين

٤- نقاط القوة

٣- القنوتات
المستخدمة

٢- آليات اتخاذ
القرار

١- السيناريوهات
الأساسية

سرعة إصدار
الرسائل في
الأزمات العابرة
للحدود تحتاج
تسريعاً.

توحيد الرسائل بين
الفروع المختلفة لم
يكن مثاليًا دائمًا

التزام صارم
بالشفافية —
يُعلنون ما حدث
بوضوح.

خطة رصد دقيقة
— تُمكنهم من
تعديل الرسائل
بسرعة.

الموقع الرسمي
للفنادق.
السوشيال ميديا
لكل فندق.

رسائل بريدية
مباشرة للنزلاء
المتأثرين.

فريق أزمات
يُفَعَّل خلال
ساعة من
اكتشاف الأزمة.
المتحدث
الرسمي مُدرَّب
ومُجهَّز دائمًا

اختراق بيانات
النزلاء.
حوادث داخل
الفنادق.

أزمات مجتمعية في
الوجهات السياحية



كيف نُدير الحملات المتكاملة لإعادة تقديم العلامة؟

10

العناصر	العلامات السريعة الحركة (FMCG)	العلامات الكبرى المستقرة (مثلاً بنوك، شركات طيران)
سرعة اتخاذ القرار	عالية جدًا — تتعامل مع قنوات لحظية	أبطأ نسبيًا — تحتاج إلى طبقات مراجعة أكثر
الرصد	لحظي — يُركّز على السوشيال ميديا	متعدد المصادر — يشمل الإعلام التقليدي بقوة
فرق العمل	صغيرة ومرنة — أقرب للفرق الرقمية	فرق متعددة — تشمل قانوني، إعلام، علاقات حكومية
طبيعة الأزمات	أزمات سوشيال ميديا، جودة منتج	أزمات تنظيمية، قانونية، سمعة طويلة الأمد
استراتيجيات التعافي	حملات سريعة لتعزيز الثقة	سرد طويل الأمد — إعادة بناء الصورة تدريجيًا



١- أهمية القيادة الواضحة

أقوى الخطط تأتي من مؤسسات تعرف من يقود السرد أثناء الأزمة

٢- ضرورة الرصد اللحظي

العلامات التي تبني أنظمة رصد ذكية تُصبح أكثر مرونة أثناء الأزمات

٣- بناء خطط تعلم حيّة

الخطط الناجحة ليست نصوصًا ثابتة — بل تُحدّث باستمرار بعد كل أزمة أو تمرين

٤- تدريب المتحدثين الرسميين بشكل جاد

كثير من العلامات القوية تُخصّص برامج تدريب متكاملة لمتحدثيها

٥- التفكير الأخلاقي في كل قرار اتصالي

الرسائل التي لا تراعي الأبعاد الأخلاقية غالبًا تُضر العلامة على المدى الطويل



٤- البيانات أصبحت
سلاحًا استراتيجيًا

القرار الاتصالي
اليوم يجب أن يُبنى
على تحليل رقمي
لا على الحدس

٣- انتقال الأزمة بين
المنصات

الأزمة لم تعد تبقى
داخل قناة واحدة

٢- تضاعف مصادر
الإشغال

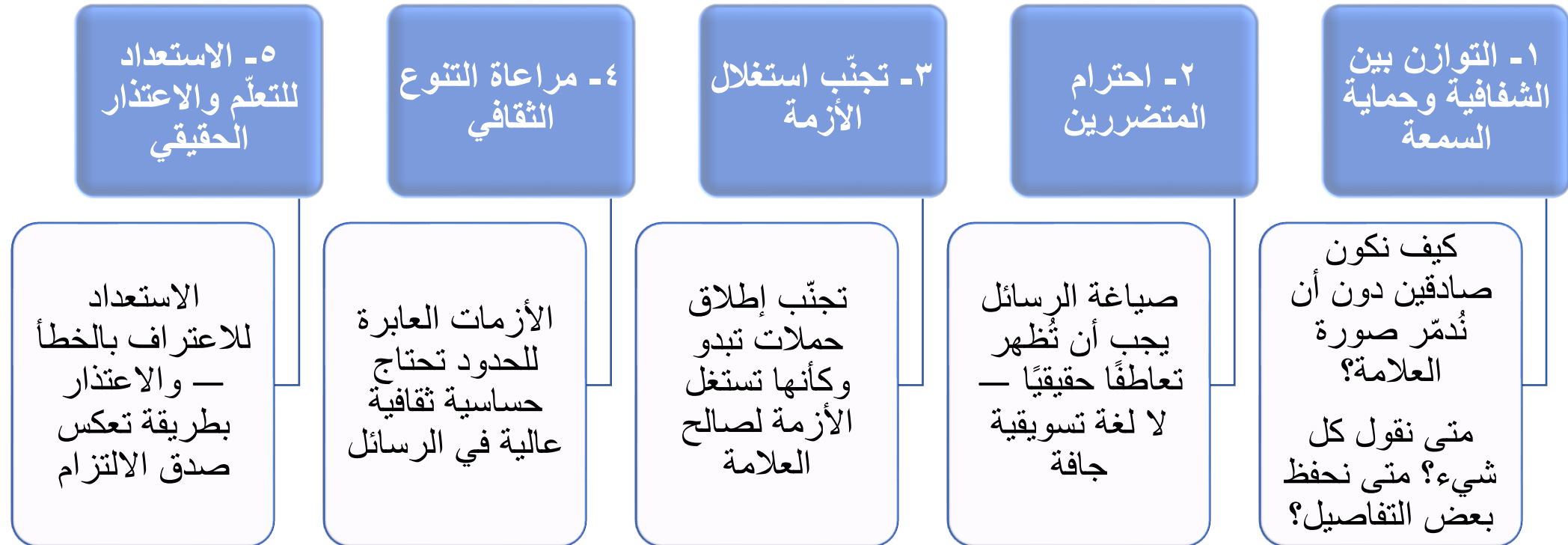
فرد واحد، مؤثر،
روبوت، أو
خوارزمية يمكن أن
تُطلق الأزمة

١- تسارع دورة
حياة الأزمة

لم تعد الأزمة تمر
بمراحل بطيئة —
التصاعد قد يحدث
خلال ساعات

التحديات الأخلاقية في تطوير خطط الأزمات

10



٥- التفكير
الأخلاقي هو
بوصلة فريق
التسويق أثناء
الأزمات

يحفظ الثقة —
ويبينها بعد الأزمة

٤- التعافي
الاتصالي مرحلة
حاسمة

تُدار بذكاء، لا
تُترك للصدفة

٣- الرسائل يجب
أن تُبنى على القيم
والشفافية

وليس فقط على
الدفاع عن الصورة

٢- الرصد اللحظي
هو عيننا أثناء
الأزمات

كلما كان أقوى —
كلما كنا أكثر ذكاء
في الاستجابة

١- خطة الأزمات
ليست نصًّا — بل
نظام عمل حيّ
تُختبر وتُدرَّب
عليها باستمرار



رسالة ختامية للمقرر — كيف تُصبح "قائد اتصال أزمة تسويقي حقيقي"؟

٥- تذكّر دائماً:

الاتصال أثناء
الأزمات ليس فناً فقط
— بل مسؤولية
أخلاقية.

الجمهور لا ينسى
كيف خاطبته العلامة
عندما كان في أمسّ
الحاجة للصدق

٤- كن قائد التعافي
— وليس فقط قائد
الاستجابة

فكر دائماً: كيف
سنُعِيد بناء الثقة بعد
الأزمة؟

٣- درّب نفسك
وفريقك على التفكير
تحت الضغط

المحترفون يُدرّبون
عقولهم على اتخاذ
القرارات في أحلك
اللحظات

٢- ابن رسائل تنبع
من القيم الحقيقية
للعلامة

لا تكتب ما "يُجمّل"
الصورة" — بل ما
يُعكس جوهر العلامة

١- تعلّم أن تُراقب
النبرة — لا الأرقام
فقط

الأرقام وحدها لا
تُظهر تحولات الرأي
العام — النبرة هي
المفتاح





Thank You