

إدارة اتصالات الأزمات

MKT313

الأسبوع الأول

مدخل إلى الأزمات التسويقية
والاتصال المؤسسي

اعداد

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

الأهداف التعليمية للمحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادرًا على:

1. تعريف الأزمة التسويقية والتمييز بينها وبين الأزمة العامة
2. تحديد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في السياقات التسويقية
3. توضيح الفروقات بين الأزمة، المشكلة، والمخاطرة
4. توصيف الخصائص العامة للأزمات التسويقية وتأثيرها على العلامات التجارية
5. التعرف على الفئات المتأثرة بالأزمة داخل المؤسسة وخارجها
6. مناقشة فكرة تحويل الأزمة إلى فرصة تسويقية
7. التمييز بين الاتصال المؤسسي والاتصال التسويقي في إدارة الأزمة



تمهيد حول طبيعة الأزمات التسويقية

01

✦ ما الذي يجعل الأزمة "تسويقية" بالدرجة الأولى؟

— ترتبط بصورة المؤسسة أو علامتها التجارية في أذهان الجمهور

— تؤثر مباشرة على ثقة العملاء وسلوكهم الشرائي

— تنشأ غالبًا من عناصر اتصال مثل: إعلان، حملة، محتوى رقمي، تصريح، أو تفاعل على وسائل

التواصل

— تعالج عبر أدوات تسويقية واتصالية: مثل حملات توضيح، بيانات إعلامية، إدارة تفاعل الجمهور

📌 الأزمة التسويقية تبدأ من السوق، وتنعكس عليه

لماذا نهتم بدراسة الأزمات في التسويق؟

01

لأن فريق التسويق هو أول
من يتعامل مع الجمهور
الغاضب

لأن قرارات التسويق قد
تكون سبباً مباشراً في
اندلاع الأزمة

لأن الأزمات تُهدد السمعة
السوقية للمؤسسة

لأن التعافي من الأزمة يبدأ
بإعادة الثقة، وهي وظيفة
تسويقية في المقام الأول

لأن استجابة المؤسسة
تُبنى على الرسائل
التسويقية الموجهة
للجمهور

ما المقصود بالأزمة التسويقية؟

01

هي حالة مفاجئة وغير متوقعة تُهدد صورة المؤسسة في السوق، وتؤثر على علاقتها مع الجمهور أو العملاء، وغالبًا ما تنشأ من تفاعل اتصالي أو تسويقي خاطئ أو غير محسوب.

مفتاح التعريف:

–التأثير على "الصورة الذهنية"

–التفاعل السريع للجمهور

–الحاجة إلى ردّ تسويقي احترافي

الفرق بين الأزمة التنظيمية والأزمة التسويقية

01

الجانب	الأزمة التنظيمية	الأزمة التسويقية
النشأة	داخلية (هيكل - قرار إداري)	خارجية أو جماهيرية (رد فعل الجمهور)
التأثير	على العمليات والإنتاج	على الصورة والثقة والعلاقات
الجمهور المعني	الموظفون - الموردون - الإدارة	العملاء - المجتمع - الإعلام
أدوات المعالجة	قرارات إدارية - هيكلية	اتصال - حملات - رسائل تسويقية
الأولوية	السيطرة والتصحيح	استيعاب الجمهور واستعادة الثقة

كيف تتشكل الأزمة التسويقية؟

01

تبدأ من قرار تسويقي غير محسوب (إعلان - منتج - تصريح - تصميم)

١- البداية

ينتشر الموقف عبر الجمهور، غالبًا من خلال وسائل التواصل

٢- الانتشار

تظهر ردود الفعل السلبية، أحيانًا بشكل مفاجئ ومتسارع

٣- الظهور

تتحول المشكلة إلى أزمة عندما تتفاعل وسائل الإعلام أو تُطلق حملات مقاطعة

٤- التحول

تبدأ المؤسسة في البحث عن استجابة مناسبة... أحيانًا تكون ناجحة، وأحيانًا تُفشل الأمور أكثر

٥- الإستجابة

أبرز الأسباب المؤدية للأزمات التسويقية

01

١- حملات إعلانية
تحتوي رسائل مسيئة
أو غير حساسة ثقافيًا

٢- استخدام صور أو
رموز لها دلالات
اجتماعية أو سياسية
حساسة

٣- عدم اختبار
الرسالة التسويقية
على فئات مختلفة من
الجمهور

٤- التفاعل العشوائي
أو الارتجالي على
وسائل التواصل

٥- تجاهل الشكاوى أو
النقد الجماهيري

٦- غياب خطة
استجابة للطوارئ
داخل الفريق التسويقي

٧- تسريب معلومات
أو لقطات غير رسمية
من بيئة العمل

أخطاء تسويقية شائعة تؤدي إلى أزمات

01

الاعتماد
على
"الترند"
دون تقدير
لتبعاته

تجاهل
السياق
الثقافي أو
اللغوي في
السوق
المحلي

التسرع في
الرد على
التعليقات
السلبية

الربط بين
المنتج
وقضايا
سياسية أو
دينية دون
دراسة

استخدام
نغمة فكاكية
أو ساخرة
في مواقف
غير مناسبة

إطلاق إعلان
دون اختبار
على عينة
متنوعة من
الجمهور

سوء فهم الجمهور كأحد مسببات الأزمة

01

١- غياب الوضوح في الرسالة

استخدام كلمات
تحتمل أكثر من
معنى أو تفسيرات
متضاربة

٢- التلميحات الثقافية غير المناسبة

إشارات غير
مباشرة قد تُعتبر
مهينة أو مستفزة
في بعض البيئات

٣- توقعات غير واقعية من الجمهور

الجمهور قد ينتظر
موقفًا رسميًا أو
توضيحيًا...
ويصطدم بالصمت

٤- سياق زمني أو اجتماعي حساس

توقيت غير مناسب
يجعل الرسالة تُفهم
كاستفزاز بدلاً من
تعاطف



مثال عملي : حادثة شركة يوناييتد إيرلاينز الشهيرة في عام 2017، حيث تم جر أحد الركاب بالقوة من رحلة طيران مكتظة بالركاب. تم تصوير الحادث بالفيديو وسرعان ما انتشر على نطاق واسع، مما أدى إلى غضب واسع النطاق وضربة كبيرة لسمعة شركة الطيران.

الحملات الإعلانية المثيرة للجدل

01

متى تتحول الحملة الإعلانية من نجاح إلى أزمة؟

١- عندما تتناول قضايا حساسة

استخدام كلمات تحتل أكثر من معنى أو
تفسيرات متضاربة

٢- عندما تفتقر للفهم الثقافي المحلي

إشارات غير مباشرة قد تُعتبر مهينة أو مستفزة
في بعض البيئات

٣- عندما يُنظر إليها كاستغلال عاطفي

الجمهور قد ينتظر موقفًا رسميًا أو توضيحًا...
ويصطدم بالصمت

دور وسائل التواصل الاجتماعي في تسريع الأزمات

01

١- الانتشار اللحظي للمحتوى

أي منشور مسيء أو مستفز قد يصبح تريند خلال دقائق

٢- المحتوى التفاعلي وال جماهيري

الجمهور يشارك رأيه ويؤثر على الآخرين... ويتوسع مدى الأزمة

٣- الهاشتاقات

حملة المقاطعة تنتظم عبر وسم موحد يجعلها أكثر تأثيرًا وانتشارًا

٤- ضغط المؤثرين والإعلام الرقمي

تغريدة واحدة من شخصية مؤثرة قد تُشعل الأزمة أكثر من الإعلان نفسه

٥- تضخيم الجدل وتكرار إعادة النشر

حتى لو حُذف الإعلان، يبقى أثره ويُعاد تداوله وتفسيره بشكل أسوأ

الفرق بين الأزمة، المشكلة، والمخاطرة

01

المفهوم	التعريف	مثال توضيحي
الأزمة	حالة طارئة مفاجئة تُهدد سمعة المؤسسة وتتطلب استجابة فورية	حملة مقاطعة بعد إعلان مسيء
المشكلة	موقف سلبي يمكن التحكم فيه داخليًا دون تهديد مباشر	تأخر في توصيل الطلبات
المخاطرة	احتمال لحدوث أزمة مستقبلية، لكنها لم تقع بعد	إطلاق منتج جديد دون اختبار ردود الفعل

خصائص الأزمات التسويقية

01

ردود الفعل تتضخم خلال دقائق على وسائل التواصل

١- سرعة الانتشار

الرسالة لم تعد بيد المؤسسة، بل في أيدي الجمهور

٢- عدم القدرة على السيطرة الكاملة

الأزمات التسويقية غالبًا ترتبط بالهوية والانتماء والثقة

٣- التأثير العاطفي المباشر على الجمهور

كل جهة تصوغ رواية مختلفة... وأحيانًا معاكسة لما تقصده المؤسسة

٤- الضغط الإعلامي وتضارب التفسيرات

قد تشمل سمعة المؤسسة ومبيعاتها أو شراكاتها في الوقت ذاته

٥- الخسارة المزدوجة

من هم المتأثرون بالأزمة التسويقية؟

الأطراف الرئيسية المتأثرة بالأزمة

العملاء

أول من يشعر
بالأزمة
وقد يتخذ قرار
المقاطعة أو
التضامن

وسائل الإعلام

تلتقط الحدث
وتُعيد صياغته
تُشكّل الرأي
العام

الموظفون

يتأثرون نفسيًا
ومهنيًا
يُطلب منهم
أحيانًا تفسير
الموقف
للجمهور

الشركاء والمستثمرون

يخشون تأثير
السمعة
يُعيدون تقييم
علاقتهم
بالمؤسسة

الإدارة العليا

تتعرض لضغط
القرار
والمسؤولية
المباشرة

▼ من أخطر نتائج الأزمة التسويقية: فقدان الثقة

– الثقة لا تُشتري... بل تُبنى على مدى طويل

– الأزمة قد تُفقدنا في لحظات

– حتى بعد احتواء الأزمة، تبقى آثار الشك في أذهان العملاء

– بعض العلامات التجارية لم تسترد ثقتها بالكامل رغم الاعتذار أو التوضيح

📌 مفتاح النجاة ليس فقط في الرد... بل في استعادة الثقة



صعوبة احتواء الضرر بدون خطة اتصالية

01

الحل؟ 

- وجود خطة اتصال أزمة مسبقة
- تحديد المتحدث الرسمي
- تدريب الفرق على سيناريوهات الرد
- اختبار الرسائل قبل نشرها

لماذا يفشل البعض في إدارة الأزمة رغم
سرعة الرد؟

- ✗ لأنهم لا يملكون خطة اتصال واضحة
- ✗ لأن الرد يأتي من أشخاص غير مدربين
- ✗ لأن الرسالة تكون انفعالية أو متناقضة
- ✗ لأن الفريق التسويقي لا ينسق مع الإدارة والإعلام الداخلي

توقيت الأزمة وأثره على تصعيدها

01

١- أزمة تحدث خلال
حملة إطلاق منتج جديد

قد تُفسد كل جهود
التسويق

٢- أزمة تظهر في
موسم رمضاني أو
وطني

تُصبح محط أنظار
وطني... وربما يُفسَّر
الإعلان كاستهزاء

٣- أزمة تتزامن مع
ظرف سياسي أو
اجتماعي حساس

قد تُفسَّر الرسالة بغير
نيتها

٤- أزمة تنفجر ليلاً أو
في عطلة نهاية الأسبوع

قد تتصاعد قبل أن يرد
الفريق

مواقف الأزمات التسويقية – سلبية أم فرصة؟

01

هل كل أزمة هي تهديد بالضرورة؟

● نعم، عندما:

— تُفهم بشكل خاطئ وتترك دون توضيح

— تُدار بانفعال أو إنكار

— تؤدي إلى فقدان الثقة وصمت المؤسسة

● لا، عندما:

— يتم الاعتراف بالمشكلة والتفاعل معها بذكاء

— تُستخدم كفرصة لإعادة تعريف الرسالة أو التوجه

— تُستغل لتعزيز المصداقية والمسؤولية المجتمعية

متى تتحول الأزمة إلى فرصة تسويقية؟

01

إذا توفرت الشروط التالية:

- ✓ اعتراف صادق وواضح بالمشكلة
- ✓ استجابة سريعة بتواصل مباشر مع الجمهور
- ✓ إجراءات واقعية لمعالجة السبب الجذري
- ✓ إعادة صياغة الرسالة بطريقة مسؤولة وشفافة
- ✓ الاستفادة من الضجة لإعادة تقديم البراند

فإن المؤسسة قد تُحوّل الأزمة إلى فرصة:

- لتعزيز القيم
- لتأكيد المصداقية
- لاجتذاب جمهور جديد



الاتصال المؤسسي هو مجموعة الأنشطة الاتصالية الرسمية التي تُمارسها المؤسسة بهدف بناء صورتها الذهنية، وإيصال رسائلها للجمهور الداخلي والخارجي بطريقة مدروسة ومتسقة.

يُدمج الاتصال المؤسسي بين الإعلان، العلاقات العامة، التواصل الداخلي، المسؤولية الاجتماعية، والتفاعل الإعلامي، ويأخذ بعين الاعتبار الهوية البصرية واللغوية للعلامة التجارية.

في سياق الأزمات، يصبح الاتصال المؤسسي هو "صوت المؤسسة الرسمي" في مواجهة الشك والغضب الجماهيري.

الفرق بين الاتصال المؤسسي والاتصال التسويقي

01

العنصر	الاتصال المؤسسي	الاتصال التسويقي
الهدف	بناء الصورة والهوية	الترويج للمنتجات والخدمات
الجمهور	داخلي وخارجي	عملاء حاليون ومحتملون
النبرة	رسمية، تمثل المؤسسة	تجارية، تحفز السلوك الشرائي
وقت الأزمة	يدير الرسائل العامة والمؤسسية	يعدل الرسائل الترويجية أو يوقفها
الأدوات	بيانات – مؤتمرات – منشورات رسمية	إعلانات – حملات – محتوى ترويجي

دور الاتصال المؤسسي أثناء الأزمات

01

١- صياغة الرسالة الرسمية الأولى

تُعبر عن موقف المؤسسة وتضبط النبذة العامة

٢- اختيار المتحدث الرسمي

يمنع تضارب التصريحات ويحفظ وحدة الخطاب

٣- التنسيق مع الإعلام التقليدي والرقمي

ضمان اتساق الرسائل وعدم تشويهها عبر القنوات المختلفة

٤- إدارة الوقت والاستجابة السريعة

كل ساعة تأخير تزيد من تصاعد الأزمة وانتشار الشائعات

٥- استعادة الثقة من خلال الشفافية والوضوح

لا يكفي الرد... بل يجب أن يكون صادقًا، مقنعًا، ومسؤولًا

وظائف الاتصال المؤسسي قبل وأثناء وبعد الأزمة

01

١- قبل الأزمة – مرحلة الوقاية

- رصد المخاطر المحتملة
- إعداد خطة اتصال أزمة
- تدريب الفريق على السيناريوهات

٢- أثناء الأزمة – مرحلة الاستجابة

- إصدار الرسائل الرسمية
- إدارة الإعلام والتفاعل الرقمي
- ضبط الإشاعات ومتابعة تطورات الموقف

٣- بعد الأزمة – مرحلة التعافي

- تحليل الأداء الاتصالي
- استعادة الثقة والصورة الذهنية
- توثيق الدروس المستفادة

تنسيق الرسائل الاتصالية عبر القنوات المختلفة

01

لماذا نحتاج إلى تنسيق الرسائل الاتصالية؟

١- القنوات المختلفة = جمهور مختلف

البيان الصحفي ≠ منشور على فيسبوك ≠ مقابلة إعلامية

٢- احتمالية التحريف أو الاجتزاء

يجب أن تكون الرسائل واضحة ومتشابهة رغم اختلاف الوسائط

٣- خطورة التناقض في التفسير

تضارب الرسائل يؤدي إلى فقدان الثقة

• الحل؟

- إعداد "دليل اتصال أزمة" موحد
- مراجعة الرسائل قبل الإطلاق
- تدريب الفريق على توحيد الخطاب العام

أهمية التوقيت واللغة في الرسائل الرسمية

01

عناصر اللغة الذكية

- لغة مسؤولة غير دفاعية
- صياغة مباشرة بلا تعقيد أو غموض
- نبذة إنسانية تظهر التعاطف قبل التبرير

عناصر التوقيت الفعال

- الاستجابة خلال الساعات الأولى
- من تصاعد الأزمة
- التفاعل عند ذروة الاهتمام الإعلامي
- تجنب إطلاق التصريحات وقت الانفعال أو النفي الارتجالي

هل الرسالة القوية وحدها تكفي؟

- ❌ لا... بدون توقيت مناسب، قد تفقد قوتها
- ❌ وبدون لغة محسوبة، قد تُفهم عكس المقصود

من هو المتحدث باسم المؤسسة؟

01

في الأزمات، مَنْ يتحدث؟ 🧑🔧



لا يُترك القرار لأي موظف أو جهة داخل المؤسسة.
يجب أن يُحدّد المتحدث الرسمي بدقة ضمن خطة الطوارئ، وتُمنح له
الصلاحيات الكاملة لإدارة الخطاب الإعلامي.

خصائص المتحدث الناجح:

- يمتلك المعلومة الدقيقة
- يتحدث بلغة هادئة وواثقة
- يعرف حدود ما يمكن قوله
- يراعي التوازن بين الشفافية والسريّة المهنية

التواصل الداخلي أثناء الأزمة

01

لماذا يُعد التواصل الداخلي ضروريًا أثناء



الأزمة؟

٤- لرفع المعنويات
إبقاء الفريق متماسكًا
ومتفائلًا رغم الضغط
الخارجي

٣- لتوحيد الموقف واللغة
داخليًا
يجب أن يفهم الجميع ماذا
حدث، وما الذي يُقال
رسميًا

٢- لمنع التسريبات أو
التضارب
بدون توجيه واضح، قد
يُصدر الموظفون رسائل
عشوائية

١- لطمأنة الموظفين
فهم أول من يتأثر نفسيًا
وقد يواجهون العملاء أو
الإعلام

من الأخطاء إلى الاستجابة – ماذا نتعلم من هذه النماذج؟

01

١- النية لا تحمي من الأزمة
الإعلان قد يكون إيجابيًا، لكن
السياق هو من يحدّد رد الفعل

٢- الاستجابة المبكرة تُقلل من
الخسائر
الاعتراف والتفاعل السريع أهم
من الإنكار أو التأجيل

٣- تعدد ردود الفعل لا يعني
فشل الرسالة
بعض الرسائل تُقسّم الجمهور
لكنها تخلق هوية أقوى

٤- الصمت أحيانًا يُفسّر كعجز
أو لا مبالاة
يحتاج إلى مبررات واضحة أو
تعويض ذكي في قنوات
أخرى

٥- العولمة تتطلب حساسية
محلية
ليس كل إعلان عالمي يصلح
لكل ثقافة أو توقيت

كيف يمكن أن تبدأ الأزمة من قرار بسيط؟

01



? هل كل أزمة تبدأ من مشكلة كبيرة؟

❌ لا... أحياناً تبدأ من:

- صورة دعائية أسيء فهمها
- جملة في إعلان كُتبت بنية إيجابية وفسرّها الجمهور بالعكس
- تفاعل غير مدروس على حساب التواصل الاجتماعي
- عدم الانتباه لتوقيت النشر
- تصميم منتج يحمل رموزاً حساسة دون قصد

📌 الأزمات الكبرى أحياناً تبدأ من تفصييلة صغيرة لم تُراجع جيداً

دور الثقافة والسياق المحلي في خلق الأزمة

01

🌍 لا توجد رسالة تسويقية تُفهم بشكل واحد في كل مكان.

ما يبدو عاديًا في بلد، قد يُعتبر مستفزًا في بلد آخر.

الصورة، اللون، اللغة، اللباس، الرموز... كلها عناصر تتغير دلالاتها حسب السياق.

الشركات العالمية أصبحت تدرك أن "تكييف الرسالة" ثقافيًا أصبح ضرورة، لا ترفًا.

💬 النوايا لا تحمي من النقد

• قد تكون نيتك طيبة، لكن الجمهور لا يُقيّم النية... بل الأثر

• الحكم الجماهيري يُبنى على ما "فُهم" وليس ما "قُصد"

• وفي الأزمات... النوايا غير المعلنة لا تُهم

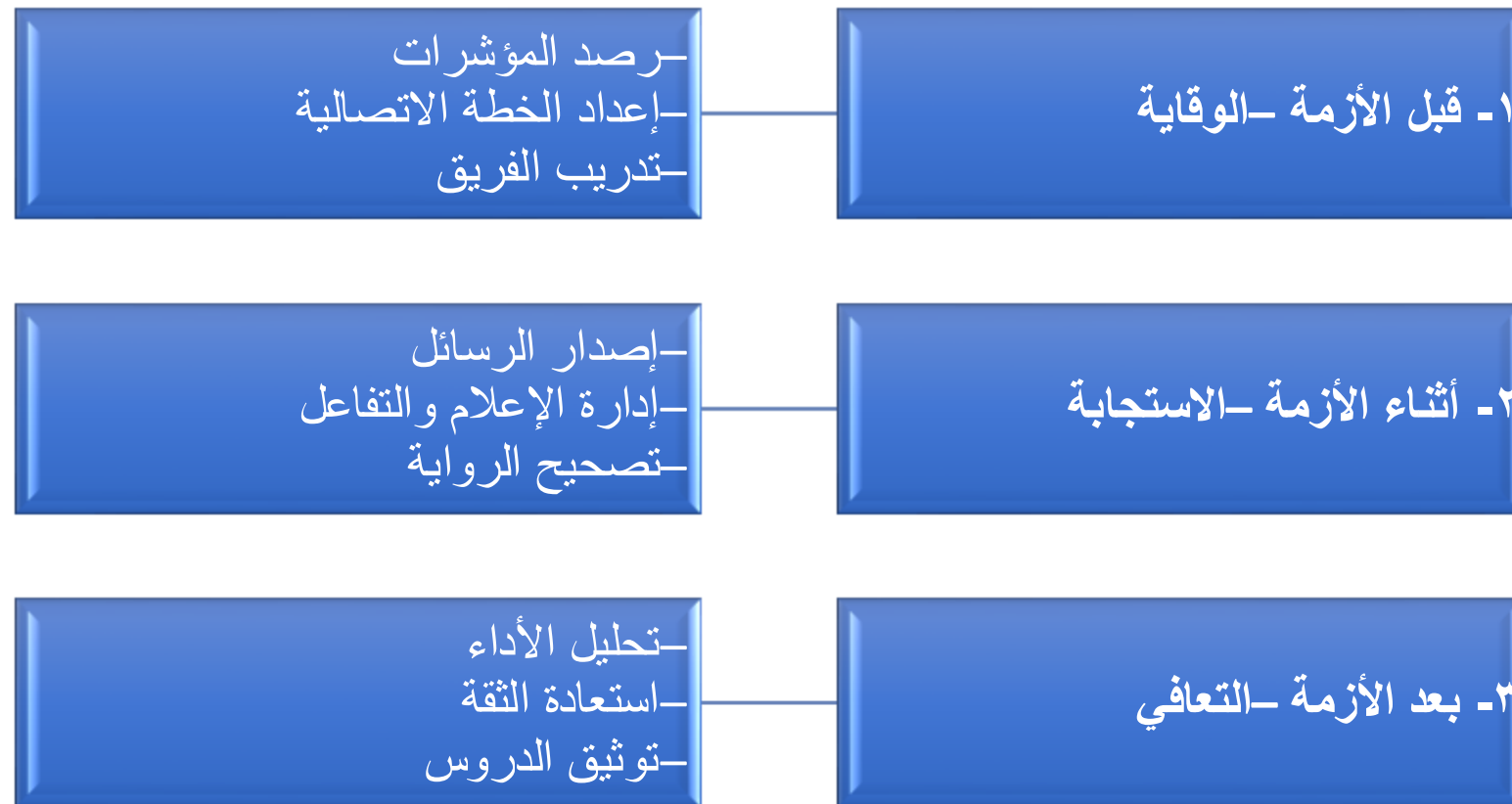
🎯 المؤسسة الذكية تُدرك أن المسؤولية ليست فقط في الفعل، بل أيضًا في كيف استُقبل هذا الفعل

العلاقة بين الاتصال والقيادة أثناء الأزمات

01



🕒 القائد لا يختفي وقت الأزمة... بل يُقود الخطاب
في الأزمات التسويقية، لا يكفي أن يكون هناك متحدث
رسمي، بل يجب أن يكون هناك قيادة اتصالية واعية.
القائد يُجسّد موقف المؤسسة، ويمثل الثقة، ويتحدث بلغة تتسم
بالحسم والهدوء والمسؤولية.



ملخص المحاضرة – المفاهيم الأساسية

01

ما الذي تناولناه في هذه المحاضرة؟ 

- ✓ تعريف الأزمة التسويقية وخصائصها
- ✓ الفرق بين الأزمة والمشكلة والمخاطرة
- ✓ الأسباب الشائعة لنشوء الأزمات في السياق التسويقي
- ✓ أهمية الاتصال المؤسسي ودوره الحيوي أثناء الأزمات
- ✓ أمثلة حقيقية على استجابات ناجحة وغير ناجحة
- ✓ أهمية التوقيت، اللغة، السياق الثقافي، وتوقعات الجمهور
- ✓ التمهيد لفهم مراحل إدارة الأزمة في المحاضرات القادمة

Chapter 01
ماذا بعد؟ (سؤال تحفيزي وتمهيد للمحاضرة القادمة)

01

سؤال للتفكير

ما هي أسوأ أزمة تسويقية شاهدتها؟
وكيف تعاملت المؤسسة معها؟
هل اختارت الاعتذار؟ أم الإنكار؟ أم الصمت؟

تمهيد للمحاضرة القادمة وسنناقش فيها

– المراحل الزمنية للأزمة
– كيف تختلف الرسائل باختلاف المرحلة؟
– متى يكون الوقت مناسباً للصمت أو للتفاعل؟
– نماذج تفاعلية لفهم تصاعد وتراجع الأزمة



Thank You