

مقرر تنظيم الفعاليات والأحداث
الخاصة

**Organizing special events
and occasions**

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 411

Organizing special events and occasions

Lecture Nine



إدارة المخاطر والأزمات

Lecture nine

MKT 411

Organizing special events and occasions

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- ١- هيكلية المخاطر (التشخيص والاستباق).
- ٢- هندسة خطة الاستجابة.
- ٣- التكتيكات الميدانية.
- ٤- التعافي واستخلاص الدروس.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes

في نهاية المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

- تصنيف أنواع المخاطر في الفعاليات وتحديد نقاط الضعف الحرجة.
- فهم مصفوفة المخاطر.
- فهم كيف نبني الدرع الذي سيحمي الفعالية عند الخطر.
- فهم التكتيكات الميدانية الواجب القيام بها أثناء الأزمة.
- كيفية الاستفادة من الأزمة وتحليلها وإدارة السمعة.



يُقاس نجاح أي فعالية ليس فقط بجمالية التنظيم، أو روعة العرض، بل بما لا يراه الجمهور، بما يحدث خلف الكواليس عندما تخرج الأمور عن السيطرة. في اللحظة التي تظنون فيها أن كل شيء يسير وفق الخطة يطل المجهول برأسه. وهنا لا تفرق النتائج بين المنظم المحظوظ والمنظم المحترف، بل تفرق بين من يمتلك خطة ومن يمتلك رد فعل. في عالم الفعاليات الخطر قدر محتوم، لكن الأزمة هي خيار ناتج عن سوء التحضير. لنبدأ معاً في تعلم كيف نحول المخاطر إلى فرص لتعزيز الثقة والاحترافية.



في هذه المحاضرة سنفرق بين مسارين (إدارة المخاطر vs إدارة الأزمات)

إدارة المخاطر (Risk Management):

هي علم التوقع، حيث نبحث عن الحفر في الطريق قبل أن نتحرك،
لنقوم بتردمها أو تجنبها

إدارة الأزمات (Crisis Management):

هي فن السيطرة، أي كيف نتصرف عندما نجد أنفسنا بالفعل داخل
الحفرة، وكيف نخرج منها بأقل الخسائر وبأسرع وقت



VS

إدارة الأزمات



هيكله المخاطر (التشخيص والاستباق)

(١) تصنيف أنواع المخاطر في الفعاليات:

لا يمكننا مواجهة خطر لا نعرف هويته. تنقسم المخاطر في الفعاليات إلى أربع فئات كبرى:

(١) المخاطر الطبيعية والبيئية: (تقلبات الطقس المفاجئة، العواصف الرملية، الأمطار الغزيرة، أو حتى الزلازل، ...).

(٢) المخاطر التقنية واللوجستية: (انقطاع التيار الكهربائي، تعطل أنظمة الصوت والإضاءة، فشل شبكة الإنترنت، ...).

(٣) المخاطر البشرية والأمنية: (التدافع، المشاجرات، التهديدات الإرهابية، السرقة، ...).

(٤) مخاطر السمعة والقانون: (تأخر المتحدثين الرئيسيين، محتوى مثير للجدل، مخالفة تصاريح، أخطاء تسويقية، ...).



(٢) أدوات رصد المخاطر (مصفوفة المخاطر):

بالنسبة للمنظم المحترف لا تتساوى كل المخاطر، يستخدم مصفوفة المخاطر لتصنيف التهديدات وهي الأداة الأكثر جوهرية في يد منظم الفعاليات فهي التي تحول "المخاوف العشوائية" إلى "بيانات دقيقة" يمكن اتخاذ قرار بناءً عليها. وفق معيارين:

(١) الاحتمالية: وهي المحور الأفقي في هذه المصفوفة يقيس ما مدى فرصة وقوع الخطر؟ وفق مقياس (من 1 إلى 5) كالآتي:

نادر (١): فرصة حدوثه تقارب الصفر مثلاً زلزال مدمر.

غير مرجح (٢): قد يحدث ولكن في ظروف استثنائية.

ممكن (٣): حدث في فعاليات مشابهة سابقاً.

مرجح (٤): من المتوقع حدوثه (مثلاً عطل تقني بسيط).

شبه مؤكد (٥): سيحدث غالباً مثلاً ازدحام عند المداخل بالذروة.



(٢) الأثر: وهو المحور الرأسي يقيس إذا وقع الخطر، ما مدى الضرر الذي سيسببه؟ وفق مقياس (من 1 إلى 5) كالآتي:

ضئيل (١): إزعاج بسيط لا يؤثر على سير الفعالية.

محدود (٢): تأخير بسيط أو تكلفة إضافية بسيطة.

متوسط (٣): يؤثر على جزء من البرنامج أو يسبب إصابة طفيفة.

كبير (٤): توقف الفعالية لفترة، خسارة مالية كبيرة، أو إصابات جسدية.

كارثي (٤): إلغاء الفعالية بالكامل، وفيات، أو ملاحقة قانونية وسجن



حساب درجة المخاطرة (معادلة القرار):

تحتسب الدرجة بضرب الاحتمالية بالأثر وتقسم النتائج عادةً إلى أربعة مناطق أو ألوان:

المنطقة الخضراء (1-4): مخاطر منخفضة، تتم مراقبتها فقط دون استثمار مبالغ كبيرة لتجنبها.

المنطقة الصفراء (5-9): مخاطر متوسطة، توضع خطة بديلة وإجراءات وقائية لتقليل الاحتمالية.

المنطقة البرتقالية (10-15): مخاطر عالية، تتطلب إدارة نشطة وتخصيص ميزانية للطوارئ، يجب تقليل الأثر قبل بدء الفعالية

المنطقة الحمراء (16-25): مخاطر حرجية، غير مقبولة إطلاقاً يجب تغيير خطة الفعالية أو الموقع لإزالة هذا الخطر تماماً.

مصفوفة تقييم المخاطر

		SEVERITY				
		إصابة طفيفة Slight injury 1st aid	إصابة صغيرة أقل من 3 أيام Minor injury	إصابة كبيرة أكثر من 3 أيام Major injury	وفاة أو عجز كلي Single fatality	أكثر من وفاة واحدة Multiple fatalities
		2	4	6	8	10
LIKELIHOOD	Imminent وشيك 10					
	Very likely محتمل جداً 8					
	Likely محتمل 6					
	Possible ممکن 4					
	Unlikely غير محتمل 2					

مثال عملي لإيضاح تطبيق المصفوفة

الخطر المتوقع	الاحتمالية	الأثر	الدرجة	التصنيف	الإجراء المتخذ
انقطاع الميكرفون	4	2	8	أصفر	توفير ميكرفون سلكي احتياطي بجانب المنصة
تدافع عند المداخل	3	5	15	برتقالي	زيادة عدد المنظمين واستخدام حواجز توجيه الحشود
سقوط سقف القاعة	1	5	5	أصفر	التأكد من شهادة السلامة الإنشائية للمبنى
فشل البث المباشر	5	3	15	برتقالي	توفير خط إنترنت احتياطي من مزود مختلف

استراتيجيات التعامل مع نتائج المصفوفة بعد التقييم
بمجرد تحديد درجة الخطر، يختار المنظم واحدة من أربع
استراتيجيات:
التجنب: تغيير الخطة تماماً (مثل نقل الفعالية من الهواء الطلق
إلى قاعة مغلقة لتجنب خطر المطر.
التخفيف: تقليل الاحتمالية أو الأثر (وضع سيارة إسعاف في
الموقع لتقليل خطر أي إصابة نتيجة التدافع مثلاً).
النقل: تحويل المسؤولية لطرف ثالث: (مثلاً التأمين على
الفعالية، أو تحميل المقاول مسؤولية سلامة المنصة قانونياً).
القبول: الاعتراف بالخطر والتعايش معه لأن تكلفة معالجته
أعلى من أثره (المخاطر الخضراء).



(٣) تحديد نقاط الضعف الحرجة:

هنا نضع الفعالية تحت المجهر ونبحث عن أضعف الحلقات في السلسلة:

(١) المنافذ والتدفق: دراسة المداخل والمخارج هل تستوعب عدد الحضور وقت الذروة؟ هل يوجد مخارج طوارئ كافية؟

(٢) سلاسل الإمداد: تحديد موردين بدلاء مسبقاً في حال فشل مورد الطعام، أو تأخرت الشركة المسؤولة عن المولدات.

(٣) الأمن السيبراني والخصوصية: في الفعاليات التي تعتمد على تطبيقات الهاتف أو التسجيل الإلكتروني، يجب حماية بيانات الحضور من الاختراق أو التسريب.

(٤) السلامة الإنشائية: فحص المسارح، منصات الإضاءة المعلقة، الخيام الكبرى للتأكد من مقاومة الرياح، ...



٤) سجل المخاطر

في نهاية هذه المرحلة، يجب أن يخرج المنظم بوثيقة حيّة تسمى "سجل المخاطر"، وهو جدول يحتوي على:

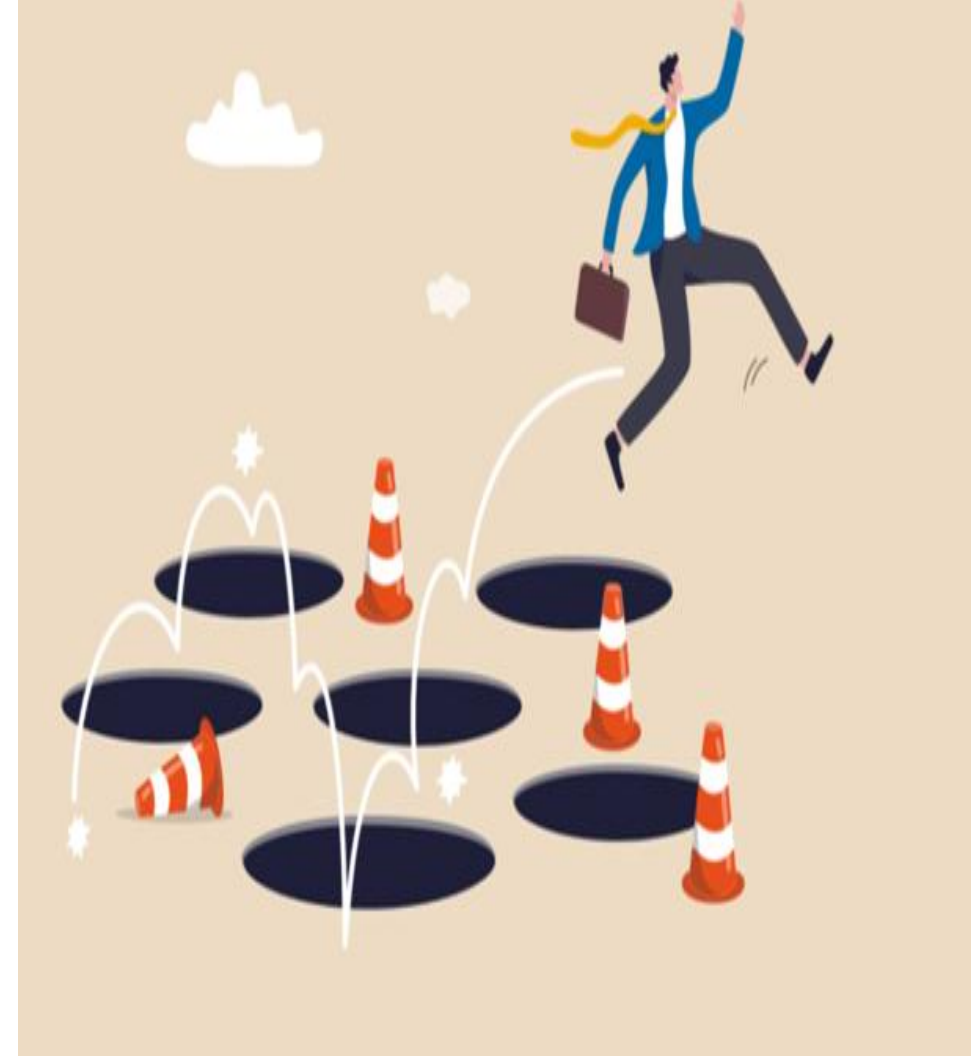
(١) وصف الخطر

(٢) درجة الخطر بناءً على المصفوفة.

(٣) الإجراء الوقائي (كيف نمنعه؟).

(٤) الإجراء العلاجي (ماذا نفعل لو وقع؟).

(٥) الشخص المسؤول (من هو صاحب القرار في هذا الخطأ).



دراسة حالة شركة Apple مؤتمر المطورين WWDC لعام 2020

(١) رصد الخطر المبكر (التشخيص):

في مطلع عام 2020، كانت آبل بصدد التحضير لحدثها السنوي الذي يجمع آلاف المطورين، من كل أنحاء العالم في كاليفورنيا، مع ظهور بؤادر جائحة كورونا قامت آبل بتفعيل مصفوفة المخاطر فوراً كالاتي:

الخطر: استحالة التجمع الجسدي بسبب القيود الصحية.
الاحتمالية: شبه مؤكدة بحلول شهر يونيو، والأثر: كارثي لأن إلغاء المؤتمر يعني توقف تطوير التطبيقات ومنتجات الشركة لعام كامل

النتيجة: خطر أحمر يتطلب تغييراً جذرياً في الخطة وليس مجرد تعديلات بسيطة. <https://support.apple.com/ar-sa>



دراسة حالة شركة Apple مؤتمر المطورين WWDC لعام 2020

(٢) تحليل نقاط الضعف الحرجة:

بدلاً من الانتظار، قامت آبل بتحليل "سلاسل القيمة" في مؤتمرها: نقطة الضعف الأولى الاعتماد على الحضور الجسدي، ومن ثم استقرار البث المباشر لملايين المشاهدين في وقت واحد، وأخيراً تفاعل المطورين مع المهندسين (المختبرات التقنية).

(٣) استراتيجية الاستباق

اتخذت آبل قراراً بتحويل الخطر إلى فرصة من خلال استراتيجية التخفيف والابتكار: تحويل النموذج: قررت آبل قبل الجميع، تحويل المؤتمر إلى "رقمي كامل". الاستباق التقني: لضمان عدم حدوث مخاطر تقنية في البث المباشر، قامت آبل بتسجيل الكلمات الرئيسية مسبقاً بإنتاج سينمائي مبهر، مما ألغى احتمالية حدوث أخطاء البث المباشر. رقمنة التفاعل: أنشأت منصات افتراضية للمختبرات التقنية لضمان استمرار جوهر الفعالية

لماذا يعتبر هذا نجاحاً في المحور الأول؟

(١) السرعة في التقييم: أعلنت آبل عن تحويل المؤتمر لنظام رقمي في مارس، أي قبل الموعد المحدد بثلاثة أشهر، مما أعطى فريقها وقتاً كافياً لبناء بنية تحتية رقمية بدلاً من التخطيط في اللحظات الأخيرة.

(٢) الدقة في مصفوفة المخاطر: أدركوا أن خطر "البث المباشر غير المستقر" هو خطر عالٍ، فقاموا بمعالجته عبر "التسجيل المسبق الاحترافي"، وهو ما أصبح معياراً عالمياً لاحقاً.

(٣) النتائج: حقق المؤتمر أرقام مشاهدات قياسية (تجاوزت 22 مليوناً)، وزاد عدد المطورين المشاركين من 6000 حضور جسدي إلى ملايين عبر الإنترنت، وتحول التهديد بإلغاء الفعالية إلى أكبر توسع في تاريخها.



هندسة خطة الاستجابة (ما قبل العاصفة)

١) تشكيل فريق إدارة الأزمات:

في اللحظات الحرجة، يضيع الوقت في السؤال: من صاحب القرار؟ لذا يجب تحديد الأدوار قبل بدء الفعالية بأسابيع:

١) قائد الأزمة: الشخص الوحيد الذي يملك سلطة اتخاذ القرار النهائي، ويجب أن يتمتع ببرود أعصاب تام.

٢) المسؤول اللوجستي: المسؤول عن التحركات الميدانية، الممرات، الكهرباء، المعدات.

٣) المتحدث الرسمي: الشخص الوحيد المخول بالحديث مع الجمهور، الإعلام، أو النشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي

٤) مسؤول السلامة: حلقة الوصل مع الشرطة، الإسعاف، أو الدفاع المدني.



(٢) بروتوكول التواصل:

الفشل في التواصل هو "أزمة داخل الأزمة". هندسة الاستجابة تتطلب رسم شجرة تواصل واضحة:

(١) **التواصل الداخلي:** استخدم أجهزة اللاسلكي على قنوات مشفرة، مع تحديد "كلمات كودية" للإبلاغ عن المخاطر دون إثارة ذعر الجمهور (مثلاً: "الكود الأحمر" يعني وجود حريق، "الكود الأزرق" للتعبير عن وجود حالة طبية).

(٢) **التواصل الخارجي:** إعداد مسودات رسائل جاهزة. إذا توقفت الفعالية تقنياً. يكون المنشور جاهزاً: "نعتذر لجمهورنا الكريم، نحن نواجه خللاً تقنياً بسيطاً وسنعاود البث خلال 10 دقائق". هذا يوفر الوقت للتفكير تحت الضغط.



(٣) خطة الإخلاء والبدائل:

هنا نطبق سيناريوهات "ماذا لو؟" بشكل عملي:

(١) سيناريو الانقطاع: إذا انقطعت الطاقة، هل هناك مولدات
تبدل آلي؟ كم ثانية تستغرق للعمل؟

(٢) سيناريو النقل: إذا غمر المطر المسرح الخارجي، هل
القاعة البديلة جاهزة؟ الكراسي والأنظمة الصوتية جاهزة في
أقل من 30 دقيقة.

(٢) سيناريو الإلغاء: متى تتخذ قرار الإلغاء؟ وماهي آلية
تعويض الجمهور أو إعادة جدولة الفعالية



٤) حقيبة أدوات الطوارئ:

يجب أن يمتلك فريق الاستجابة حقيبة فعلية تحتوي على:

(١) قائمة الاتصال الطارئة: أرقام الإسعاف، المطافئ، وكبار الموردين.

(٢) خرائط الموقع: توضح مخارج الطوارئ ومواقع طفايات الحريق، وأجهزة الصعق الكهربائي للقلب.

(٣) نسخ احتياطية: من المادة العلمية مثلاً للمتحدثين، الفيديوها، وقواعد بيانات الحضور.



دراسة حالة ديزني وبروتوكول الاستجابة الصامتة

١) تشكيل فريق الأزمات (هيكل قيادي صارم)

تمتلك ديزني ما يسمى بمركز عمليات الطوارئ يعمل 24/7
توزيع الأدوار: كل موظف (من عامل النظافة إلى المدير)،
لديه دور محدد في خطة الاستجابة.

التدريب: لا يتم اعتماد الخطة إلا بعد "محاكاة حيّة"، تجري
دورياً في أوقات إغلاق المتنزهات لضمان أن كل شخص
يعرف مكانه بالثانية.

<https://ar.disney.me.com/>



٢) بروتوكول التواصل (الأكواد السرية)

نجحت ديزني في ابتكار لغة تواصل تمنع "الذعر الجماعي"، وهو جوهر هندسة الاستجابة.

كود V: عند حدوث حالة إعياء أو اتساخ في الموقع، لا يقال "تنظيف" عبر اللاسلكي، بل يستخدم كود معين يستدعي فريق التطهير فوراً دون لفت انتباه الزوار.

كود الاستجابة الطبية: يتم استدعاء المسعفين بملابس مدنية، أو زي يتناسب مع طابع المنطقة لتقديم المساعدة الطبية دون إثارة رعب الحشود المحيطة.



Secret Codes

٣) خطة البدائل "في عروض الألعاب النارية"

في فعالياتها الكبرى هندسة ديزني استجابة تقنية فائقة:

الخطر: رصد رياح قوية قد تغيّر مسار الألعاب النارية نحو الجمهور.

الاستجابة: النظام مرتبط بحساسات سرعة رياح لحظية. إذا تجاوزت الرياح حداً معيناً، يتم تفعيل "النسخة البديلة للعرض" تلقائياً (تغيير زوايا الاطلاق، أو إلغاء القذائف العالية فقط)، مع استمرار الموسيقى والإضاءة، بحيث يظن الجمهور أن هذا هو العرض الأصلي، بينما تمّ تجنب حادثة حريق محققة.



٤) إدارة التدفق (إخلاء بلا ذعر)

عند حدوث عطل في "العبة" أو منطقة معينة (أزمة لوجستية):

توزع ديزني فوراً "قسائم طعام" أو "تذاكر عبور سريع" للجمهور المتضرر في نفس لحظة وقوع العطل.

الهدف من هندسة الاستجابة هنا: تحويل طاقة "الغضب"، أو "القلق" لدى الجمهور إلى طاقة "امتنان" أو انشغال بشيء إيجابي، مما يفرغ منطقة الأزمة من الحشود فوراً وبشكل طوعي.

لماذا نجحت ديزني في هذا المحور؟

١) استباق سيكولوجية الجمهور: لم تصمم الخطة لحل المشكلة التقنية فقط، بل لحل المشكلة "الشعورية" لدى الناس.

٢) التواصل المشفر: منعت انتشار الأزمة إعلامياً من خلال لغة تواصل داخلية ذكية.

٣) المرونة: الخطة ليست جامدة، بل تملك "خيارات هجينة" تناسب حجم الحدث.

التكتيكات الميدانية (في قلب الأزمة)

(١) قاعدة الـ 60-30-10 (الاستجابة الزمنية)

في إدارة الأزمات الميدانية، الدقيقة لها ثمن باهظ. نعتد
تكتيك الزمن التصاعدي:

(١) أول 10 دقائق التثبيت: تقييم حجم الضرر فوراً، ومنع
تفاقمه (قطع الكهرباء، عزل المنطقة المصابة، ...)

(٢) أول 30 دقيقة الاحتواء: البدء في تحريك الحشود بعيداً
عن منطقة الخطر، وتفعيل خطة التواصل الداخلي.

(٣) أول 60 دقيقة التوجيه الإعلامي: يجب صدور أول بيان
أو تصريح رسمي لمنع انتشار الشائعات. إذا لم تحدث أنت،
سيخترع الجمهور قصته الخاصة.



٢) سيكولوجية الجماهير وإدارة الحشود

في الأزمات، يتحول الأفراد إلى "عقل جمعي" يميل للذعر. التكتيك الميداني هنا يعتمد على:

١) الحزم الهادئ: يجب أن تكون تعليمات المنظمين قصيرة، واضحة وبصوت واثق (استخدم: "اتجه يميناً بهدوء"، بدلاً من "لا تهرعوا هناك مشكلة").

٢) تجنب "تأثير الزجاجة": منع التكدس عند المخارج الضيقة من خلال تحويل مسارات الناس قبل وصولهم لنقطة الاختناق.

٣) استراتيجيات التشييت الإيجابي: إذا كانت الأزمة غير خطيرة (عطل تقني مثلاً) قم بتشغيل إضاءة ملونة أو موسيقى هادئة، أو توزيع مياه، هذا يقلل من هرمون التوتر لدى الجمهور.



(٣) إدارة "غرفة الحرب" الإعلامية

في عصر الهاتف الذكي، كل حاضر هو "صحفي محتمل".
التكتيك هنا هو الاستباق:

(١) المتحدث الواحد: يُمنع منعاً باتاً لأي موظف أو حارس أمن التصريح للإعلام، كل الأسئلة توجه للمتحدث الرسمي.
(٢) قاعدة قل الحقيقة قلها بسرعة: إذا حدث إصابات، لا تنكرها. الاعتراف بوجود المشكلة مع ذكر خطوات الحل يمتص 80% من الغضب..

(٣) مراقبة الوسم: تعيين فريق لمراقبة ما ينشر عن الفعالية لحظياً للرد على الشائعات في مهدها، ومنع نشر أي معلومة غير صحيحة وتصحيح كل ما ينشر.



٤) اتخاذ القرار تحت الضغط

أصعب تكتيك ميداني هو قرار "الاستمرار أو الإيقاف". نستخدم هنا ميزان الأمان مقابل الاستمرارية:

١) إذا كان استمرار الفعالية يهدد السلامة الجسدية ولو بنسبة 1% أيقاف فوري.

٢) إذا كان الخطر يهدد الجودة الفنية فقط نستمر مع تعديلات



مهرجان جلاستنبوري (Glastonbury)

هذا المهرجان البريطاني الأضخم يتعامل مع حشود تصل إلى 200 ألف شخص في مساحات مفتوحة. في إحدى السنوات تعرض لسيول مدمرة حولت الموقع إلى مستنقع طين.

التكتيك الناجح: لم يوقفوا المهرجان (لأن إخلاء 200 ألف شخص في الوحل أخطر من بقائهم)، قاموا فوراً بتوزيع آلاف الأطنان من القش لامتصاص الطين، واستخدموا منصات التواصل لبث رسائل "روح الجماعة والصمود"، وتحول الأمر من "كارثة لوجستية"، إلى "تجربة أيقونية" يتحدث عنها الناس كجزء من مغامرة المهرجان.

<https://www.glastonburyfestivals.co.uk/>



التعافي واستخلاص الدروس (ما بعد الهدوء)

(١) تحليل ما بعد الحدث

يجب عقد اجتماع تشريح الأزمة في غضون 24 إلى 48 ساعة كحد أقصى، بينما لا تزال التفاصيل حية في أذهان الفريق:

(١) التحقيق الصادق: طرح أسئلة قاسية: هل فشلنا في التوقع (المحور الأول)، أم فشلنا في التنفيذ (المحور الثالث).

(٢) تحليل الجذر المسبب: لا تكتفي بالقول "انقطع التيار"، بل اسأل "لماذا فشل المولد التلقائي بالعمل تلقائياً".

(٣) توثيق الجدول الزمني: رسم خط زمني يبين لحظة وقوع الخطر، لحظة اكتشافه، ولحظة الاستجابة، لقياس سرعة استجابة الفريق.



(٢) إدارة السمعة والترميم النفسي

الأزمات تترك ندوباً في صورة العلامة التجارية، التكتيك هنا يسمى: "جبر الضرر":

(١) التواصل مع المتضررين: ارسال رسائل شخصية أو اعتذارات رسمية لكل من تأثر بالأزمة.

(٢) الشفافية الشجاعة: نشر بيان يوضح ما حدث، والخطوات التي تمّ اتخاذها لضمان عدم تكراره. الجمهور يسامح على الأخطاء التقنية لكنه لا يسامح على الاستعلاء والكذب.

(٣) تحويل المحتوى: إذا تمّ التعامل مع الأزمة ببطولة، يمكن تحويل ذلك إلى قصة نجاح تظهر مدى اهتمام الشركة بسلامة عملائها.



(٣) تحديث الأصول المعرفية

الهدف هو ألا تبدأ من الصفر في الفعالية القادمة
(١) تحويل الدروس إلى إجراءات: إذا اكتشفنا أن الجمهور تضرر من نقص المياه أثناء الإخلاء، يصبح توفير منصات مياه متنقلة في نقاط التجمع بنداً إجبارياً في خطة العام القادم.
(٢) مراجعة الموردين: هل كان المورد شريكاً في حل الأزمة أم كان جزءاً منها؟ يتم هنا تحديث القائمة السوداء للموردين الذين خذلوا الفريق في لحظة الخطر، وتثبيت الموردين الذين أثبتوا كفاءة ميدانية.

(٣) تحديث سجل المخاطر: إضافة الخطر الجديد الذي حدث ولم يكن متوقعاً إلى قائمة الفحص للمشاريع القادمة.



٤) تعديل البروتوكولات: إذا اكتشفت أن جهاز اللاسلكي لم يصل إلى منطقة معينة، يتم تحديث خطة الاتصالات تقنياً.

٥) التقرير الختامي للإدارة العليا والمستثمرين: لا تخفي الأزمة في تقريرك، أظهر كيف تمت إدارتها، وكيف تم تقليل الخسائر المالية، المستثمر يثق بالمنظم الذي "يعرف كيف يواجه العاصفة" أكثر من الذي يدّعي "أن الجو صحو دائماً".

٣) مكافأة الفريق: تقدير الأشخاص الذين حافظوا على هدوئهم واتخذوا قرارات شجاعة، مما يعزز ثقافة "إدارة الأزمات" في المنظمة.



دراسة حالة سامسونج وإعادة بناء الثقة

(١) مرحلة التشریح التقني.

بعد سحب 2.5 مليون جهاز، لم تغلق سامسونج الملف، بل قامت بما يلي:

(١) التحقيق المستقل: استعانت بـ 3 شركات استشارية وهندية خارجية ومستقلة لضمان الشفافية، بدلاً من الاعتماد على مهندسيها فقط.

(٢) جيش من الباحثين: خصصت 700 باحث واختبرت أكثر من 200 ألف جهاز و30 ألف بطارية لتحديد جذر المشكلة بدقة متناهية

النتيجة: اكتشفوا عيباً في التصميم في بطاريات أحد الموردين، وعيباً في التصنيع لدى مورد آخر.

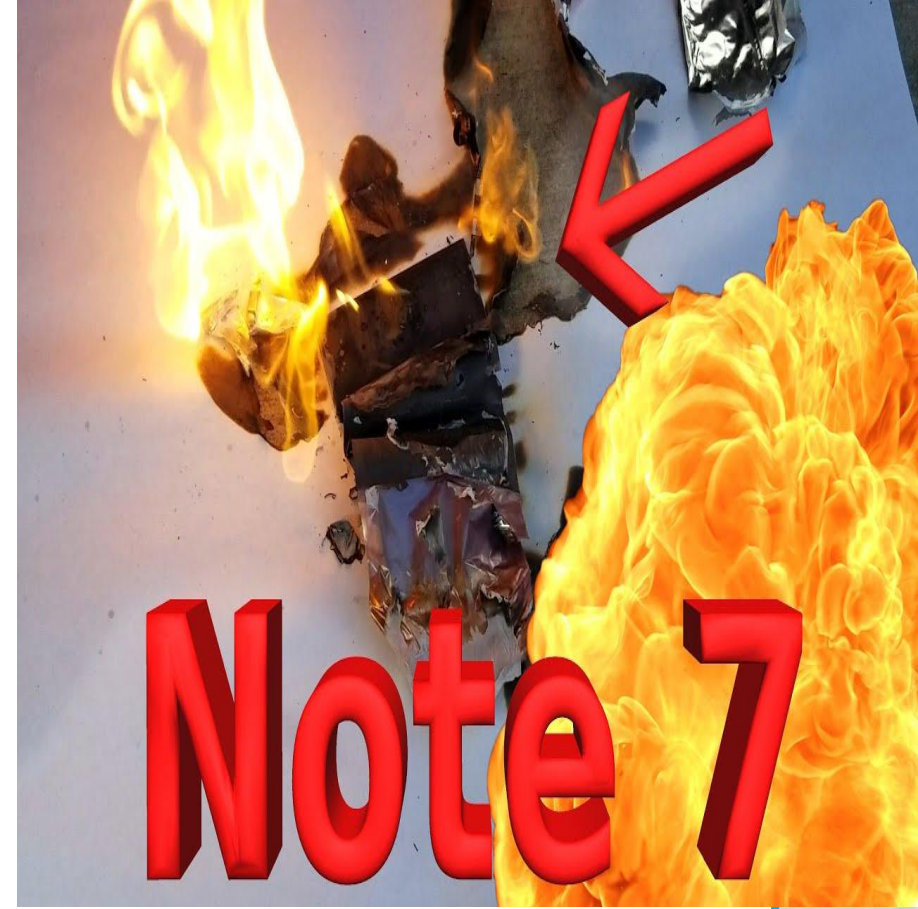


٢) مرحلة جبر الضرر والشفافية.

بدلاً من محاولة دفن الأزمة، قامت سامسونج بمواجهتها علناً:
(١) المؤتمر الصحفي العالمي: عقدت مؤتمراً صحفياً استمر لساعات، عرضت فيه رسوماً بيانية معقدة تشرح أسباب الانفجار للجمهور، معذرة بوضوح ودون أعذار واهية.

(٢) حملة نحن نهتم: أطلقت حملات إعلانية عالمية لا تروج لهواتف جديدة، بل تروج لالتزامها بالأمان، معترفة بأنها خذلت ثقة عملائها وتعهدت باستعادتها.

<https://www.samsung.com/ps/>



٣) مرحلة الحوكمة وتغيير القواعد:

هذا هو جوهر المحور الرابع تحويل الدرس إلى نظام عمل

(١) بروتوكول النقاط الثمانية: ابتكرت سامسونج نظام فحص أمان صارم جداً للبطاريات، أصبح اليوم هو "المعيار الذهبي" في صناعة الهواتف عالمياً.

(٢) تغيير الثقافة المؤسسية: انتقلي الشركة من ثقافة "السرعة في الإطلاق" إلى ثقافة "الأمان أولاً"، مما أدى إلى نجاح هاتف S8 الذي تلاه، والذي حقق مبيعات قياسية رغم الأزمة السابقة



كيفنعكس مثال سامسونج على إدارة الفعاليات

الإجراء في سامسونج	المقابل في إدارة الفعاليات
التحقيق الخارجي المستقل	الاستعانة بمستشار أمن وسلامة محايد لتقييم الحادثة بعيداً عن انحياز فريقك
إعلان سبب الفشل للجمهور	الشفافية مع الحضور حول سبب الخلل (مثلاً: حدث التدافع بسبب خلل في توزيع المنظمين، ونحن نتحمل المسؤولية)
بروتوكول النقاط الثماني	وضع "قائمة فحص" جديدة تطبق قبل كل فعالية قادمة بناءً على ما تعلمناه
حملة استعادة الثقة	تقديم عروض خاصة أو تعويضات ملموسة للحاضرين المتضررين لضمان عودتهم في الفعالية القادمة



في نهاية هذه المحاضرة يجب أن نتذكر حقيقة واحدة أن الفعالية المثالية ليست تلك التي تخلص من المشاكل، بل هي تلك التي يديرها أشخاص مستعدون لكل الاحتمالات. فإدارة المخاطر هي الاستثمار الذي تشترون به نومكم الهادئ ليلة الفعالية، وإدارة الأزمات هي اللحظة التي تظهر فيها معادن القادة الحقيقيين، لا تغادروا أي فعالية وفي جعبتكم معلومات فقط، بل غادروها وببيدكم "عقلية الاستباق". اجعلوا من سجل المخاطر رفيقكم الأول في كل مشروع، واجعلوا من سلامة الإنسان بوصلتكم التي لا تخطئ



موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- تقييم الفعاليات وقياس الأثر
- ✓ مؤشرات نجاح الفعالية.
- ✓ رضا الحضور والتغطية الإعلامية.
- ✓ الأثر الاتصالي والتسويقي.
- ✓ الاتجاهات الحديثة في صناعة الفعاليات.





Thank You