

مقرر تنظيم الفعاليات والأحداث الخاصة

Organizing special events and occasions

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 411

Organizing special events and occasions

Lecture seven



إدارة الموارد البشرية في الفعاليات

Lecture seven

MKT 411

Organizing special events and occasions

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- 1- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
- 2- التوظيف واختيار فريق النخبة.
- 3- التدريب والتمكين.
- 4- الإدارة أثناء وما بعد الفعالية.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes

في نهاية المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

- تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية وتصميم الهيكل التنظيمي.
- كيف تتم اختيار وإدارة المتطوعين.
- كيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات والتدريب.
- كيف تتم إدارة المورد أثناء الفعالية.
- ما هي الإجراءات بعد الفعالية.



في صناعة الفعاليات، نحن لا ندير "موظفين" بالمعنى التقليدي، بل ندير عاطفة، و طاقة، واستجابة سريعة تحت ضغط اللحظة. الموارد البشرية هنا هي العمود الفقري، فبدون فريق منسجم، مدرب، ومؤمن بالرؤية، تظل الفعالية مجرد هيكل بلا روح. سنناقش اليوم كيف نختار هؤلاء الأبطال، وكيف ندير طاقات المتطوعين، وكيف نصنع "جيشاً" منظماً يعمل في تناغم تام لتقديم تجربة لا تنسى.



التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الفعالية

1) تحليل الاحتياجات:

قبل البدء بالتوظيف يجب أن نسأل: ما هو طبيعة الفعالية:

نوع الفعالية: هل هي مؤتمر علمي (نحتاج مدخلي بيانات ومرافقين)، أم مهرجات موسيقي (نحتاج أمن وإدارة حشود)، أم معرض تجاري (نحتاج مسوقين).

حجم الجمهور المتوقع: القاعدة الذهبية تقول (مثلاً في الفعاليات العامة) إننا نحتاج منظماً واحداً لكل 50 إلى 100 زائر، حسب درجة الخطورة والتنظيم.

المساحة الجغرافية: كم عدد المداخل؟ كم عدد منصات التسجيل؟ كل نقطة اتصال مع الجمهور تحتاج إنساناً لديرها.



(2) تصميم الهيكل التنظيمي:

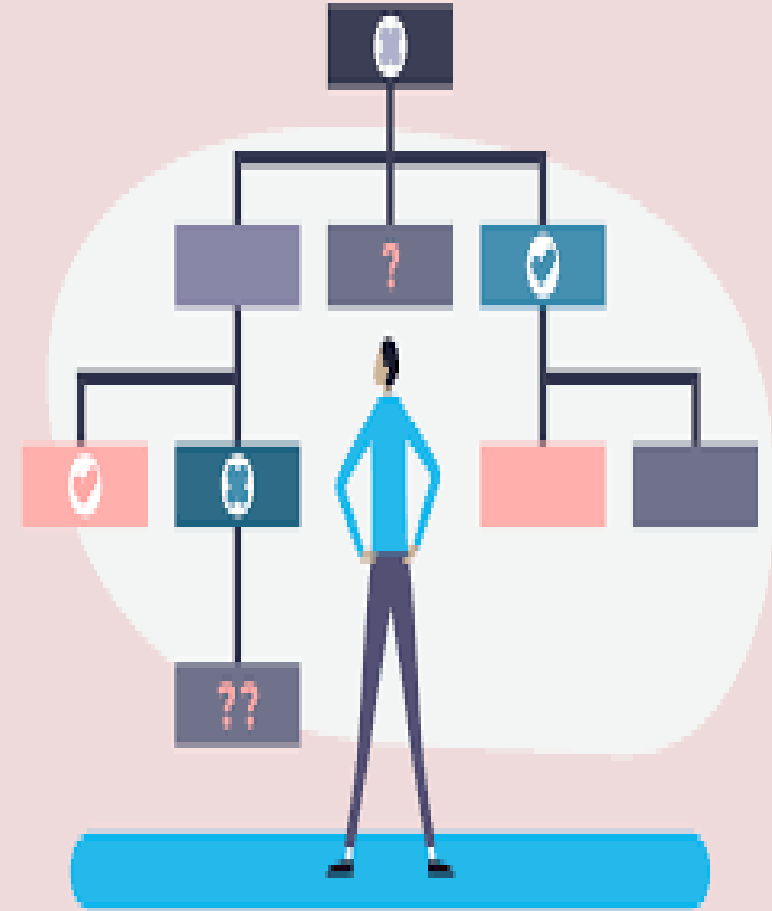
الخطأ الأكبر في الفعاليات هو "الجميع يوجه الجميع".
لتجنب الفوضى، يجب بناء هيكل هرمي مرن:

مدير المشروع: صاحب الرؤية الكلية

رؤساء الفرق: رئيس فريق التسجيل، رئيس فريق الأمن،
رئيس فريق البروتوكول.

المنفذون: الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور.

يجب الاهتمام بموضوع التراتبية بمعنى أن يعرف كل فرد
في الفريق من هو مديره المباشر، ومن هو الشخص الذي
يلجأ إليه في حال وقوع مشكلة.



(3) توصيف المهام:

في الفعاليات لا وقت لقراءة عقود عمل طويلة، لذا نعتمد على "بطاقة المهام السريعة" التي تشمل:

المسمى الوظيفي: (مثلاً مسؤول منصة التسجيل).

المهام الثلاث الرئيسة: تأكيد الحجز، تسليم البطاقة، توجيه الضيف للمكان المناسب.

موقع التمرکز: المكان الذي سيقف فيه العامل بالضبط.

قنوات التواصل: رقم جهاز اللاسلكي أو قناة الواتساب المخصصة.



(4) وضع الجدول الزمني للعمل:

الفعاليات مرهقة جسدياً، والموظف المتعب يرتكب الأخطاء.
التخطيط الجيد يشمل:

أوقات الذروة: تكثيف العدد في الساعتين الأوليين (وقت الوصول).

نظام التناوب: توزيع الورديات بحيث لا يعمل الشخص أكثر من
ست لثمان ساعات متواصلة بتركيز عالي.

وقت التحضير: تخصيص 30 دقيقة قبل بدء الفعالية لاجتماع
الفريق السريع.



(5) تحليل المخاطر البشرية:

تعتمد الفعاليات على متطوعين وهؤلاء لا شيء رسمي يربطهم بالمؤسسة لذلك يجب أخذ مسألة عدم حضورهم للفعالية بعين الاعتبار من خلال: وضع قائمة احتياط: من خلال تأمين نسبة 10-15% من القوى العاملة كاحتياط للطوارئ.

تعدد المهام: تدريب موظف التسجيل على أساسيات التوجيه بحيث يمكنه سد ثغرة إذا لزم الأمر

تدريب موظفي الشركة الأساسيين بحيث يقدرّون على تنفيذ جميع الأعمال الخاصة بالفعالية في حال وجود أي نقص يمكنهم التعامل معه.



شركة ديزني

1) تحليل الاحتياجات:

تستخدم ديزني "الخوارزميات التنبؤية" لتحديد عدد الموظفين المطلوبين. قبل أي فعالية، يحللون البيانات التاريخية ليتوقعوا بدقة كم عدد الزوار الذين سيصلون عند الساعة التاسعة صباحاً مثلاً. التطبيق: بناءً على هذا الرقم، يتم توزيع موظفي "الاستقبال" والتوجيه بكثافة تفوق حاجة أي شركة عادية لضمان عدم وجود طوابير تزيد عن زمن معين.

موقع الشركة: <https://thewaltdisneycompany.com/>



(2) الهيكل التنظيمي:

في فعاليات ديزني، الهيكل التنظيمي صارم خلف الكواليس
ومرن أمام الجمهور.

التطبيق: يتم تقسيم الموقع إلى "مناطق" كل منطقة لها قائد
يمتلك صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع للإدارة العليا في
الحالات الطارئة، مما يمنع الاختناق الإداري.



(3) توصيف المهام (بطاقة المهام السريعة):

ديزني تعتمد معيار المفاتيح الأربعة التي يجب أن يعرفها كل موظف في أي فعالية.

✓ الأمان: الأولوية القصوى.

✓ الكياسة: الابتسامة والمعاملة الطيبة.

✓ العرض: الحفاظ على مظهر الموقع والزي الرسمي.

✓ الكفاءة: إنجاز المهمة بسرعة.

التطبيق: كل موظف (سواء كان بواباً أو مصوراً) يعرف أن مهمته الأولى هي "الأمان" قبل كل شيء



(4) التخطيط للمخاطر البشرية (قوة الاحتياط)

تطبق ديزني نظام الاستخدام المتبادل للمهارات الموظف الذي يعمل في متجر الهدايا مُدرب أيضاً على كيفية إدارة طابور الدخول. إذا حدث ازدحام مفاجئ عند البوابات. يتم سحب الموظفين من المتاجر فوراً لدعم فريق البوابات.

(5) التحفيز والتقدير:

في الفعاليات الطويلة تدرك ديزني أن طاقة البشر تنفذ فيقومون بتوفير مناطق استراحة خلف الكواليس مجهزة بكل سبل الراحة، مع وجود نظام "التقدير الفوري" حيث يمكن للمشرف منح بطاقة شكر أو مكافأة صغيرة للموظف الذي يظهر أداءً استثنائياً في تلك اللحظة.



التوظيف واختيار فريق النخبة

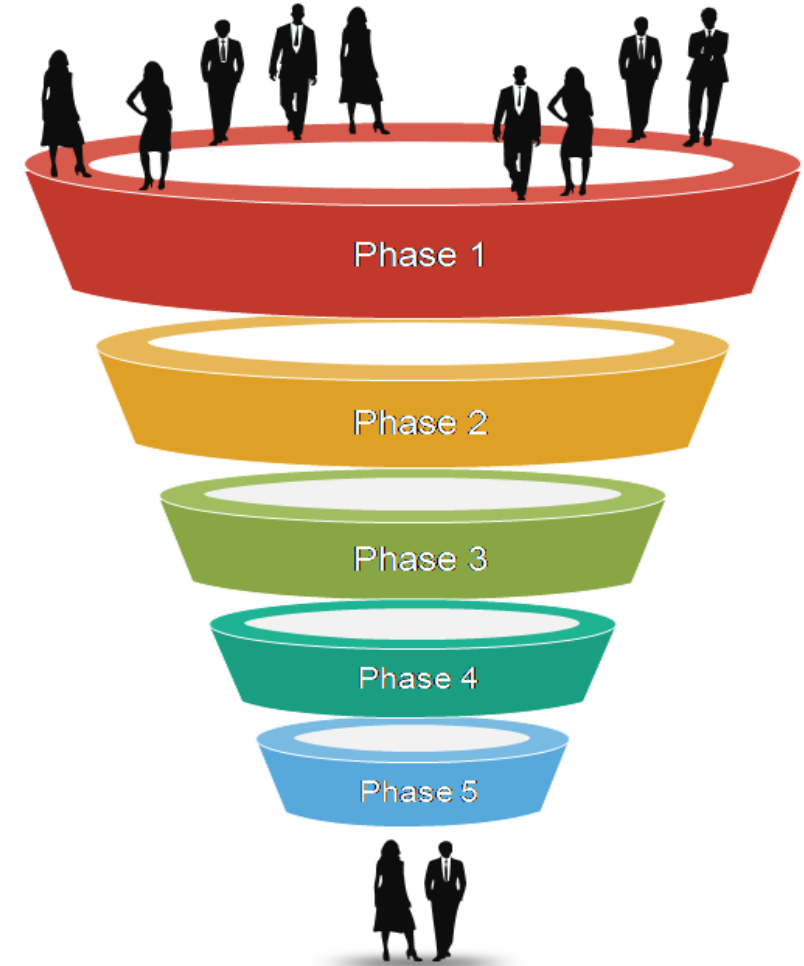
1) مصادر الاستقطاب:

لا نعتمد هنا على الإعلانات التقليدية، بل نبحث في أماكن تواجد "الطاقات الشابة".

قواعد بيانات المتطوعين: بناء "نادي" للمتطوعين الدائمين الذين أثبتوا كفاءة ثابتة.

الجامعات والنوادي الطلابية: مصدر ممتاز للشباب الطموح والباحث عن الخبرة.

وكالات التوظيف المتخصصة بالفعاليات: للوظائف التقنية (صوت، إضاءة، ترجمة).



(2) مصادر الاختيار:

في الفعاليات السلوك يغلب المهارة لذلك فإننا نبحث عن ثلاثة صفات ذهبية:

المرونة: القدرة على تغيير المهمة في ثانية واحدة دون تذمر.

الذكاء العاطفي: القدرة على قراءة ملامح الضيف، وامتصاص غضبه قبل أن يتكلم.

المظهر والاحترافية: لأن الموظف هو وجه الفعالية والبراند الخاص بها.



(3) تقنيات المقابلة السريعة:

أحياناً قد نحتاج لتوظيف مئات الأشخاص في وقت قصير لذلك نستخدم أسلوب "مقابلات المحطات":

محطة المظهر واللباقة: من خلال دقيقة واحدة لتقييم الحضور الأول للمرشح.

محطة حل المشكلات: من خلال سؤال واحد (لو ضاع طفل في الفعالية ماذا تفعل؟).

محطة الالتزام: التأكد من توفرهم في ساعات العمل المتأخرة.



(4) إدارة المتطوعين:

المتطوع ليس "عاملاً مجانياً"، بل هو "شريك نجاح".
التخطيط لاختيارهم يتطلب:

تحديد الدوافع: هل يتطوع من أجل الشهادة؟ أم حب التنظيم؟
أم لقاء المشاهير؟ (معرفة الدافع تساعد في توزيعه في
المكان المناسب)

نظام التقدير اللحظي: المتطوع يحتاج شكراً أكثر من
الموظف المأجور ليظل حماسه مشتعلًا.



التدريب والتمكين

1) أنواع التدريب الثلاثة:

لا يقتصر التدريب على الاجتماع العام، بل ينقسم إلى ثلاثة مستويات:
التدريب العام: رؤية الفعالية، الأهداف، من هم الضيوف، وما هو البروتوكول العام، الزي، المظهر، الابتسامة.
التدريب الوظيفي: تدريب متخصص لكل فريق (فريق التسجيل يتعلم على النظام، فريق الأمن يتعلم على أجهزة الكشف، فريق البروتوكول يتدرب على ترتيب الجلوس).
التدريب الميداني: وهذا هو الأهم! المشي في الموقع الحقيقي، معرفة أماكن دورات المياه، مخارج الطوارئ، ومناطق كبار الشخصيات.



(2) هندسة التواصل:

في الازدحام والضجيج، التواصل هو أول ما ينهار،
التدريب يجب أن يشمل:

لغة اللاسلكي: مصطلحات واضحة (عُلم، استلمت، إبق
على الخط).

سلسلة التصعيد: متى يتصرف الموظف بمفرده؟ ومتى
يجب أن يستدعي رئيس الفريق؟

لغة الجسد الموحدة: كيف يوجه المنظم الزوار بيديه بشكل
لائق وواضح من مسافة بعيدة.



3) تدريب ماذا لو؟:

يجب إخضاع الموظفين والمتطوعين لتدريب خاص يشمل سيناريوهات غير متوقعة مثل:

ضعيف يحمل بطاقة مزورة ويصر على الدخول! ما ذا تفعل؟
انقطاع التيار الكهربائي في القاعة الرئيسية. ما هو دورك؟
حقيبة مشبوهة ومتروكة تحت الكرسي! من تبلغ؟.



(4) التمكين وصلاحيه اتخاذ القرار:

التدريب وحده لا يكفي إذا كان الموظف مكبلاً. التمكين يعني منح الموظف هامش حركة لحل المشكلات البسيطة فوراً.

على سبيل المثال: منح موظف الاستقبال صلاحيه تقديم ترقية لمقعد أفضل أو قسيمة مجانية لضيف تعرض لتجربة سيئة دون الحاجة لانتظار موافقة المدير العام. هذا يبني ثقة الموظف ويُرضي الضيف خلال ثواني.



الإدارة أثناء الفعالية

1) إدارة الطاقات الحيوية:

الفعاليات ماراثون وليست سباقاً قصيراً. الموظف الذي يبدأ بحماس في الساعة الثامنة صباحاً قد ينهار في الساعة الرابعة عصراً لذلك يجب أخذ كل هذا بعين الاعتبار من خلال:

نظام التروية والراحة: يجب أن يكون هناك فريق دعم جوال يمر على المنظمين في أماكنهم لتوزيع الماء والوجبات الخفيفة. يجب أن لا يغادر المنظم مكانه بحثاً عن الماء.

التناوب الذكي: تبديل أماكن الموظفين بين المناطق الصعبة (البوابات والشمس)، والمناطق المريحة (داخل القاعات المكيفة)، كل ساعتين لتجديد نشاطهم.



(2) القيادة بالقدوة:

في لحظات الضغط يراقب الفريق قاداته لذلك يجب عليهم ما يلي:

الحضور الميداني: مدير الموارد البشرية الناجح لا يجلس في غرفة العمليات، بل يتواجد في نقاط الاحتكاك.

التدخل السريع: إذا رأيت طابوراً طويلاً وموظفاً مرتبكاً لا توبخه، بل قف بجانبه وساعده في تنظيم الطابور لدقائق هذا الفعل يبني ولاءً لا يشتري بالمال.



(3) إدارة النزاعات والضغوط:

تحت الضغط قد تنفجر أعصاب الموظفين فيما بينهم أو مع الجمهور لذلك يجب القيام بالآتي:

قاعدة الانسحاب الهادئ: إذا اشتبك منظم مع ضيف يجب على رئيس الفريق سحب المنظم فوراً واستبداله بآخر لامتناس غضب الضيف، وإعطاء الموظف فرصة للهدوء خلف الكواليس.

الدعم النفسي اللحظي: جملة بسيطة مثل: "أنت تقوم بعمل رائع، خذ نفساً عميقاً لدقيقة واحدة وارجع" تصنع فرقاً شاسعاً.

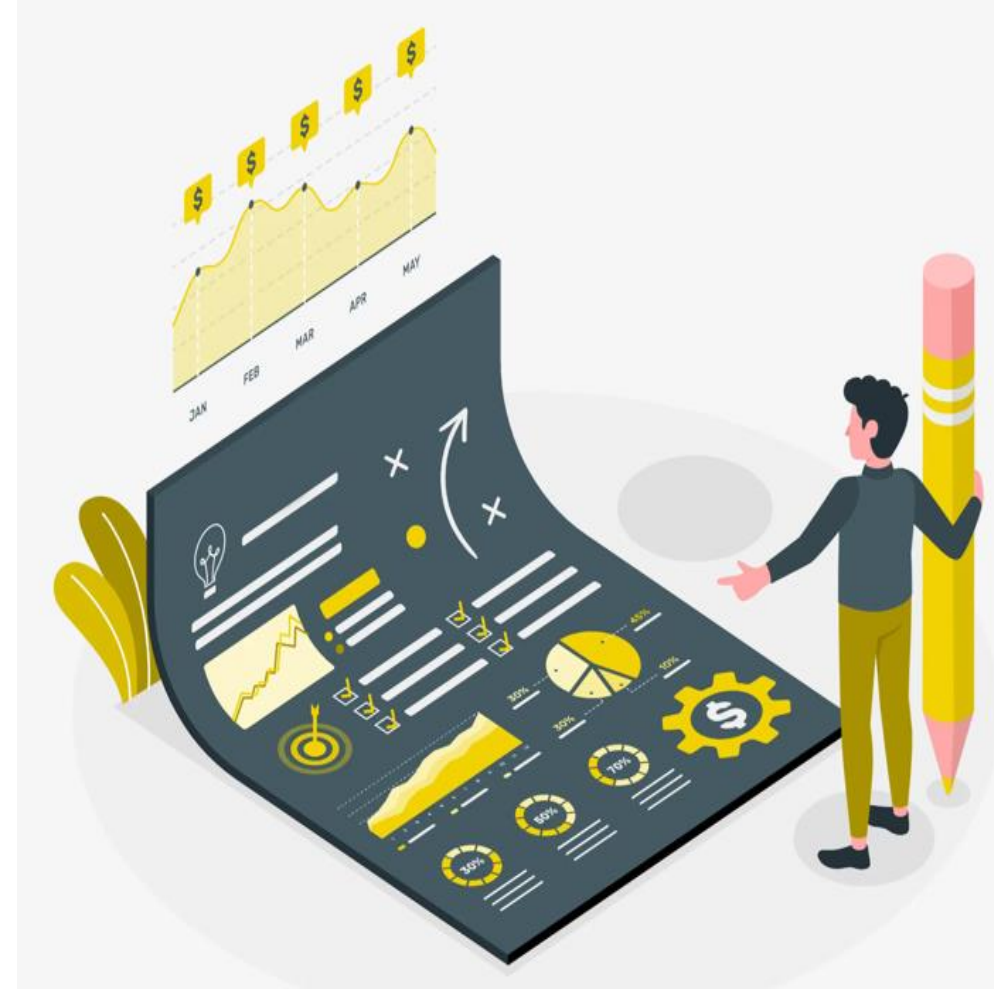


4) نظام التقارير الحية:

من خلال استخدام تكنولوجيا التواصل لمراقبة أداء الموارد البشرية:

مجموعة الواتساب / اللاسلكي: متابعة توزيع الفريق (مثلاً: نحتاج دعم 3 أشخاص عند البوابة الشمالية فوراً).

رصد الثغرات: إذ لاحظت أن أحد الموظفين لا يبتسم أو يبدو عليه الإعياء، يجب استبداله فوراً قبل أن يؤثر ذلك على صورة الفعالية.



شركة فورسيزونز في إدارة الفعاليات الفاخرة

1) قاعدة الألفي دولار (التمكين المالي والمعنوي):

تشتهر هذه الفلسفة بمنح كل موظف (من أصغر منظم إلى المدير)، صلاحية إنفاق مبلغ معين لحل مشكلة الضيف فوراً دون الرجوع لأي مدير.

على سبيل المثال: إذا فقد ضيف في فعالية نظارته الطبية يمتلك الموظف صلاحية طلب سيارة أجرة للضيف أو حتى شراء نظارة بديلة مؤقتة على حساب الفعالية فوراً. هذا التمكين يجعل الموظف يشعر أنه سيّد الموقف



شركة فورسيزونز في إدارة الفعاليات الفاخرة

(2) التدريب على لعب الأدوار:

قبل الفعالية بـ 48 ساعة، يتم إخضاع الفريق لتدريب مكثف يسمى "الضيف الصعب" يقوم مدربون بتمثيل أدوار ضيوف غاضبين، أو ضيوف يطلبون طلبات مستحيلة.

الهدف هنا ليس تدريبهم على الإجابة، بل تدريب "عضلات الصبر" لديهم لضمان عدم خروجهم عن النص مهما كان الضغط.

موقع الشركة: <https://www.fourseasons.com/ar/>



(3) الاجتماع الصباحي:

تطبق الشركة اجتماعاً مدته 15 دقيقة فقط قبل بدء العمل، لا يناقشون فيه الجدول الزمني فحسب، بل يتشاركون "قصص النجاح" من اليوم السابق.

التطبيق: يتم ذكر اسم موظف قام بعمل استثنائي بالأمس، مما يجعل التدريب عملية مستمرة من التعلم من الأخطاء والنجاحات اللحظية.

يتم تدريب الموظفين على قاعدة بسيطة: "عامل الضيوف كما تُحب أن تُعامل، وعامل زملائك كما تحب أن يعاملوك مديرك". وبالتالي هذا يخلق بيئة عمل متناغمة جداً تقلل من المشاكل الداخلية التي تظهر عادةً تحت ضغط الفعاليات.



مرحلة ما بعد الفعالية

1) جلسة استخلاص المعلومات:

لا تترك فريقك يذهب للمنزل فوراً. اعقد اجتماعاً قصيراً أو جلسة موسعة في اليوم التالي:

ماذا حدث حقاً: استمع للموظفين في الخطوط الأمامية هم من رأوا المشاكل التي لم ترها أنت.

تفريغ المشاعر: الفعاليات مشحونة عاطفياً. يحتاج الموظف أن يتحدث عن الضغوط التي واجهها ليشعر بأن صوته مسموع.

التوثيق: سجل كل "ثغرة" بشرية حدثت لتجنبها في المخطط القادم.



(2) التقدير والاعتراف بالجميل:

المتطوعون والموظفون المؤقتون يعملون بقلوبهم قبل أجسادهم لذلك كن حريصاً على:

الشهادات والجوائز: تسليم شهادات الخبرة فوراً أو بعد الفعالية بـ 48 ساعة كحد أقصى.

حفل الختام: عشاء بسيط للفريق بعيداً عن ضغط العمل يكسر الحواجز الرسمية ويخلق مجتمعاً للفعالية.

رسائل الشكر الشخصية: رسالة نصية أو بريد إلكتروني يذكر اسم الموظف ويشكره على موقف محدد قام به.



(3) تقييم الأداء:

حوّل الأداء البشري إلى أرقام:
استطلاعات رأي الجمهور: هل اشتكى الزوار من تعامل الموظفين؟.
الالتزام: من حضر في موعده؟ ومن أظهر روح المبادرة.
تحديد الجمهور: رصد أفضل 10% من الفريق لترقيتهم لمهام قيادية في الفعاليات القادمة.



4) بناء قاعدة بيانات المواهب:

هذا هو الكنز الحقيقي للمنظم:

لا تبدأ من الصفر في كل مرة. احتفظ ببيانات الفريق الاسم، التخصص، الملاحظات على الأداء).

تصنيف الفريق: متميز في التعامل مع VIP، متميز في الحلول التقنية، متميز في إدارة الحشود.



أولمبياد لندن

استقطبت لندن 70000 متطوع وموظف، التحدي لم يكن في إدارتهم أثناء الحدث فحسب، بل في كيفية إنهاء الرحلة معهم بحيث يظلون سفراء للبلد وللفعاليات القادمة.

1) نظام الاعتراف اللحظي قبل الوداع:

لم تنتظر اللجنة انتهاء الأولمبياد لتشكر الفريق. خلال الأيام الأخيرة، تم توزيع "عملات تذكارية" خاصة لا تُباع ولا تشتري تمنح فقط لمن عمل في الفعالية.

التطبيق: جعلت هذه الخطوة الموظف يشعر بأنه يمتلك "جزءاً من التاريخ" قبل أن يغادر موقعه.



أولمبياد لندن

(2) حفل التقدير الشعبي.

في حفل الختام، ولأول مرة في تاريخ الأولمبياد، تم تخصيص فقرة كاملة لتكريم المتطوعين والمنظمين أمام ملايين المشاهدين حول العالم.

هذا الاعتراف العلني حوّل التعب الجسدي إلى "فخر وطني" مما جعل فض الارتباط بالفعالية تجربة عاطفية إيجابية جداً.



(3) منصة تراث المواهب:

هنا يكمن الذكاء الاستراتيجي حيث لم تقم اللجنة بحذف بيانات 70 ألف شخص، بل أطلقت منصة إلكترونية تسمى Join In.

التطبيق: تم تحويل قاعدة بيانات المتطوعين والمنظمين إلى جمعية خيرية دائمة تساعدهم على إيجاد الفرص في فعاليات رياضية ومجتمعية أخرى بناءً على تقييماتهم في الأولمبياد.

(4) دراسة الأثر النفسي: أجرت اللجنة مقابلات واستبيانات مع آلاف المنظمين بعد الفعالية لسنوات، لدراسة كيف أثرت المشاركة في الفعالية على مسارهم المهني، حيث اكتشفوا أن 40% من المشاركين حصلوا على فرص عمل أفضل بسبب المهارات التي وثقت لهم في شهادات نهاية الفعالية.



لقد استعرضنا اليوم إن إدارة الموارد البشرية هي الجسر الواصل بين رؤية الفعالية وواقعها التنفيذي. التحدي الحقيقي يبدأ من كون القوة الحقيقية لأي فعالية تكمن في شغف المنظمين. دورنا كمدرّاء لهم يكمن في إشعال هذا الشغف والحفاظ عليه عبر الإدارة الناجحة.



موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- التسويق والترويج للفعاليات:
- ✓ استراتيجيات التسويق قبل وبعد وأثناء الفعالية.
- ✓ استخدام وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
- ✓ الرعاية والشراكات.
- ✓ العلاقات الإعلامية.





Thank You