

الاحتفال باليوم الوطني في جدة.

الفصل 4

تخطيط الفعاليات

دروس الفصل

4.4 جمع المعلومات والبحث البيئي
5.4 إيجاد مكان ملائم

1.4 تأسيس لجنة إدارة الفعالية
2.4 مراحل تخطيط الفعاليات
3.4 أطر إدارة الفعاليات

• بمجرد اتخاذ قرار بإقامة فعالية، يجب التخطيط لها - حتى لو كانت حفل عشاء صغير - بدرجة معينة لتتجح. يخطط للفعاليات الشخصية ويديرها في أغلب الأحوال شخص واحد، أما فعاليات الأعمال الكبيرة فتحتاج إلى أطر ولجان وإجراءات تضمن الفهم الواضح لتوزيع الوظائف والمسؤوليات ولكيفية صُنْع القرارات.

يعتمد مدير الفعالية الكفاء على فريق من المتخصصين ذوي المعرفة والفهم الواضح لتفاصيل مجالهم. يجب أن تُنظم هذه الفرق بقيادة قوية ورؤية واضحة لضمان تحقيق الهدف الأساسي للفعالية. لضمان نجاح الفعالية يلزم وضع الجداول الزمنية وتحديد الأطر واللجان والالتزام بها وجمع المعلومات عنها.

ما أهمية التخطيط التفصيلي
للفعاليات؟



1.4

تأسيس لجنة إدارة الفعالية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

- 1.1.4 تعريف أدوار لجنة إدارة الفعالية.
- 2.1.4 شرح المناصب والهيكل داخل لجنة نموذجية لإدارة الفعالية.
- 3.1.4 وصف الأنشطة التي تديرها لجنة إدارة الفعالية.

المصطلحات الرئيسية

Event Management Committee
Screening
Hierarchy
Executive Committee
Finance Committee
Sponsorship Committee
Marketing Committee
Facilities Committee
Catering Committee
Entertainment Committee
Operations Committee
Logistics

لجنة إدارة الفعالية
فرز
هيكل
لجنة تنفيذية
لجنة التمويل
لجنة الرعاية
لجنة التسويق
لجنة المرافق
لجنة التمويل
لجنة الترفيه
لجنة العمليات
لوجستيات

لجان إدارة الفعالية

Event Management Committees

تتولى لجنة إدارة الفعالية **Event Management Committee** مهام القيادة والتوجيه والمساءلة طوال الفعالية المعنية، وذلك بوضع إستراتيجية محددة مصممة لتحقيق هدف شامل أو طويل الأجل واتباعها. تتكون من أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين عُينوا للإشراف على المشروع بأكمله.

قد تتسم عدة فعاليات بنقص في الوقت والمال والأشخاص والخبرة؛ لذا تشمل إدارة الفعالية الناجحة توظيف أفضل مجموعة ممكنة من الموارد المتاحة، ودور لجنة إدارة الفعاليات هو المساعدة على ذلك من خلال:

- إدارة الموارد بفعالية وكفاءة.
- فرز **Screening** (التقييم أو البحث) الأفكار والمشكلات.

ما أهمية أن يتبع مديرو الفعاليات إستراتيجية محددة؟

- مراقبة التقدم لضمان إدارة كل ما يخص الفعالية من أهداف ومنجزات، وجدول زمنية وتكلفة وجوانب مراقبة الجودة بإتقان وكفاءة.
- الموافقة على أي التزامات مالية قائمة أو إضافية.

من الضروري فهم أن الهياكل التنظيمية الحالية مثل **هيكلية Hirerarchy** إدارة الشركة (نظام تُرتَّب فيه أدوار العاملين في منظمة بحسب المسؤوليات الموكلة إليهم والسلطات الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات) قد لا تلائم النشاط غير الروتيني لتنظيم وتشغيل فعالية خاصة بسبب اختلاف المهارات والقدرات المطلوبة. وهكذا يمكن تجميع دور لجنة إدارة الفعالية في أربعة مجالات رئيسية:

- **القيادة:** القدرة على اتخاذ القرارات وتوقع تنفيذ الأوامر على النحو المطلوب.
- **التنظيم:** تنظيم الموارد المتاحة لزيادة فرص تحقيق الغايات والأهداف.
- **التفويض:** تقسيم المهام الأكبر إلى أجزاء أصغر، وتكليف الأفراد بمسؤولية ومنحهم الاستقلالية لتنفيذ مهمة معينة.
- **الاتصال:** ضمان وجود وسائل اتصال سلسلة وضمان وضوح الرسائل وفهم جميع الأطراف لها.



نقطة تحقق

لماذا تحتاج معظم الفعاليات إلى لجان إدارية؟

تتولى لجنة إدارة الفعالية مهام القيادة والتوجيه والمساءلة طوال الفعالية. وتحرص على الاستماع إلى آراء أصحاب المصلحة وعلى ألا يستلم مدير الفعالية كل أجزاءها.

هدف التعلم 2.1.4

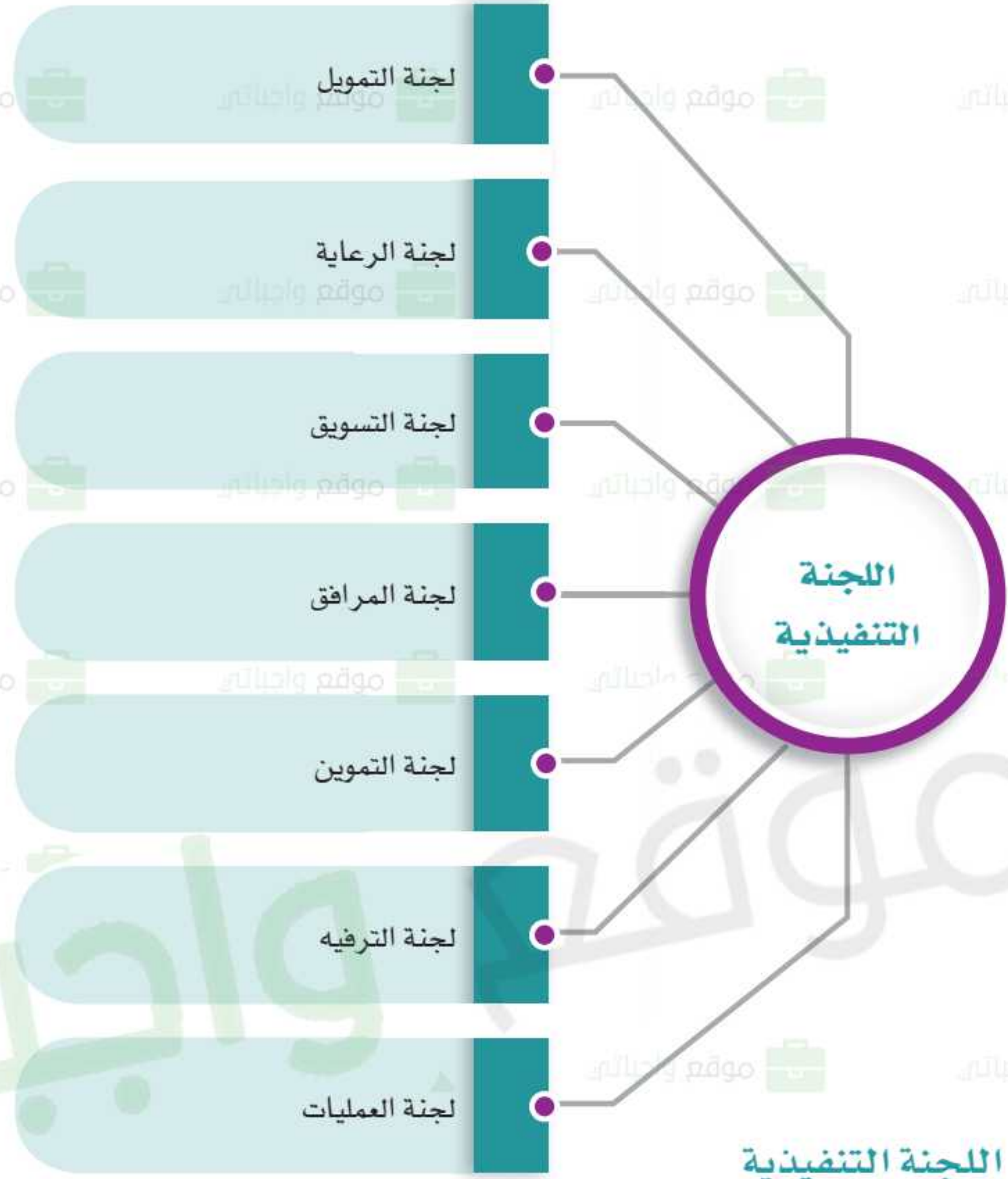
هيكل لجنة نموذجية لإدارة الفعالية

The Structure of a Typical Event Management Committee

يختلف هيكل لجنة إدارة الفعالية بين فعالية وأخرى بحيث يلائم الاحتياجات النوعية للفعالية. ومع ذلك يوجد هيكل عمومي يشمل أغلب المناصب المطلوبة في لجنة إدارة الفعالية، ووصف العلاقات بين أعضائها. يوضح الشكل 1-4 هيكلًا تنظيميًا نموذجيًا متقدمًا لفعالية رئيسية.

الشكل 1-4

هيكل تنظيمي نموذجي
لفعالية رئيسة



اللجنة التنفيذية Executive Committee

تملك لجنة إدارة الفعالية في الغالب لجنة تنفيذية تشرف على تشغيل جميع عناصر الفعالية. تشرف **اللجنة التنفيذية Executive Committee** على اللجان الأخرى وتضمن تنفيذ خطة الفعالية بنجاح وتحقيق جميع الأهداف.

لجنة التمويل Finance Committee

تشرف **لجنة التمويل Finance Committee** على جوانب التمويل كافة من التخطيط إلى وضع الموازنة وضمان الالتزام بالبروتوكولات المالية. وغالبًا ما يُطلب من هذه اللجنة إصدار تقرير مالي بعد انتهاء الفعالية، تسلط فيه الضوء على التقدم المُحرز في تحقيق الغايات المرجوة وتحدد المجالات التي لم تُخصص لها المبالغ المناسبة في الميزانية، وذلك للعودة إليها كمرجع يمكن الاستناد إليه في المستقبل.

الفصل 4 التخطيط لفعالية

لجنة الرعاية Sponsorship Committee

تقرر لجنة الرعاية **Sponsorship Committee** أيًا هي الأنشطة أو العناصر التي تحتاج إلى تمويل إضافي، وتتواصل مع الرعاية المحتملين بهدف تأمين الرعاية اللازمة للفعالية. وهذه اللجنة مسئولة أيضًا عن الحفاظ على العلاقات القائمة مع الرعاية الحاليين والجدد.

لجنة التسويق Marketing Committee

مسؤوليات لجنة التسويق **Marketing Committee** عديدة منها: التسويق للفعالية بفعالية وكفاءة. جميع الفعاليات تحتاج إلى التسويق، ويلزم الحذر لضمان استخدام ميزانيات التسويق بكفاءة، واستخدام طرائق الإعلان الملائمة. يشمل ذلك الاتصال بالرعاة الذين يسوقون للفعالية في الغالب باستخدام قنواتهم الإعلانية الخاصة لأغراضهم الخاصة، ويلزم التنسيق الدقيق لضمان بث الرسالة الملائمة من جميع الجهات المسؤولة عن الدعاية.

لجنة المرافق Facilities Committee

تحتاج جميع الفعاليات إلى مرافق مثل أماكن إقامة الفعالية ودورات المياه ومواقف السيارات والمنصات والمعدات السمعية والبصرية. **لجنة المرافق Facilities Committee** هي اللجنة المسؤولة عن تحديد وحجز المنشآت اللازمة لفعالية والحرص على أن تكون مجهزة بطريقة مناسبة، بالإضافة إلى التنسيق مع مالك المنشأة.

لجنة التموين Catering committee

تشرف لجنة التموين **Catering Committee** على جميع جوانب تقديم الطعام، بما في ذلك اختيار الموردين وصياغة العقود.

لجنة الترفيه Entertainment Committee

مسؤولية لجنة الترفيه **Entertainment Committee** هي التخطيط لجميع الأنشطة والعروض الترفيهية في الفعالية وتوفيرها. يشمل ذلك تقديم طلبات واضحة وإدارة التوقعات والتأكد من تلبية جميع الأنشطة الأولية والثانوية المحجوزة لحاجات غايات العميل والمخرجات المرجوة. إدارة الفعاليات

مسئولية لجنة العمليات Operations Committee هي الإشراف على التشغيل السلس للفعالية. تجمع هذه اللجنة مختلف الوظائف التي تنظمها اللجان الأخرى وتقدم التوجيه والإشراف للجانب التشغيلي العام للفعالية.

المناصب النموذجية ضمن لجان إدارة الفعالية

Typical Positions Within Event Management Committees

هناك مجموعة متنوعة من المناصب التي يجب شغلها لضمان كفاءة اللجنة، وتتباين هذه المناصب تبعاً لحجم اللجنة ونطاقها. قد تشمل مناصب أعضاء اللجنة الرئيسة الرئيس والسكرتير وأمين الصندوق والموظفين المسؤولين عن كل مجال وظيفي.

الرئيس

Chairperson

دور الرئيس هو القيادة بإتقان وكفاءة وهو مسئول عن التخطيط للاجتماعات وتسهيلها والسيطرة عليها. يوضح الشكل 2-4 الكفايات الرئيسة للرئيس القوي.

الشكل 2-4

الكفايات الرئيسة للرئيس

الإدارة	- ضمان أن جميع المناقشات ذات صلة وسماع جميع الآراء. - الوصول إلى قرارات واضحة مقبولة. - متابعة الاتفاقيات والقرارات.
الخبرة	- تعريف الفرص والمخاطر المحتملة. - الاشتراك مع أصحاب المصلحة لمناقشة الحلول.
التأثير	- ضمان مساهمة الجميع في المناقشات والقرارات. - منع الطموحات والمعتقدات الشخصية من السيطرة على المناقشات. - تقبل المعارضة والمشاركة في نقاش مفتوح.
الحزم	- تقديم إرشادات واضحة لمجلس الإدارة. - منح القوة والدعم للآخرين. - التعامل مع الصعوبات.
الاتصال	- الحفاظ على قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة. - شرح أسباب القرارات.

السكرتير

Secretary

يتولى السكرتير عدة مهام رئيسية وتكون أدوارًا إدارية في الأغلب وقد تشمل:

- دعم الرئيس في ضمان حسن سير عمل لجنة الإدارة.
- الاحتفاظ بقوائم الأسماء والعناوين وتفاصيل الاتصال بأعضاء اللجنة وأصحاب المصلحة المعنيين.
- الاحتفاظ بسجلات دقيقة ومنظمة.
- إعداد جداول أعمال الاجتماع.
- ضمان توافق عمل اللجنة للإرشادات المتفق عليها.
- تسجيل محاضر الاجتماعات لحفظ السجلات بدقة، والتأكد من إمكانية اتخاذ إجراءات المتابعة اللازمة.

أمين الصندوق

Treasurer

يتولى أمين الصندوق المسؤولية النوعية عن إدارة الشؤون المالية المتعلقة باللجنة. تشمل أدوار أمين الصندوق ما يلي:

- الاحتفاظ بسجلات لجميع الإيرادات والنفقات.
- تنفيذ المدفوعات المعتمدة وترتيب حساب الإيرادات في الفعالية.
- تقديم تقارير عن المراكز المالية الحالية في اجتماعات اللجنة.
- العمل على الحساب المصرفي ومراقبة المفوضين بالتوقيع.
- إعداد الحسابات السنوية (أو المنتظمة) والتواصل مع المدققين المستقلين.

الموظفون المسؤولون في كل مجال وظيفي

Officers Responsible for Each Functional Area

قد تستعين اللجنة كذلك بممثلين من المجالات الوظيفية المختلفة الضرورية للفعالية (مثل التسويق والمبيعات والعمليات وغيرها) ليقدموا لها المشورة حول عناصر معينة في الفعالية ويساهموا في عملية صنع القرار بتركيز متخصص.



نقطة تحقق

لماذا تحتاج لجان إدارة الفعالية غالبًا إلى لجان فرعية منفصلة؟

تحتاج لجان إدارة الفعالية إلى لجان فرعية من أجل التركيز على جوانب محددة من الفعالية. فعندما تنقسم لجنة إدارة الفعالية إلى لجان فرعية، يمكن لكل لجنة فرعية أن تتفرغ بالكامل للجانب المسئولة عنه في الفعالية.



مهارات إدارة الضعاليات

الإشراف التنفيذي

تحتاج لجنة التمويل والرعاية قدرًا معينًا من الرعاية. هذا يعني أنهم بحاجة إلى ضمان تحقيق صفقات الرعاية أهدافها المالية، أما فريق العمليات فيحتاج إلى فهم تفاصيل الرعاية لضمان عرضها بشكل بارز في الفعالية. تحتاج اللجنة التنفيذية أيضًا إلى ضمان عدم تعارض الرعاية مع معتقدات وقيم الشركة أو المؤسسة.

طور مهاراتك

تحقق من خيارات الرعاية المناسبة لفعالية ما، وخيارات الرعاية التي لا ينبغي استخدامها في شركة أو مؤسسة من اختيارك.



هدف التعلم 3.1.4

أنشطة أخرى للجان إدارة الفعالية Other Activities of Event Management Committees

تختلف الأنشطة التي قد تديرها لجنة إدارة الفعالية تبعاً لنوع الفعالية المخطط لها، هناك أنشطة تشترك فيها معظم أو كل الفعاليات. ستوظف لجان إدارة الفعالية وقتها وخبراتها وعلاقاتها التجارية ومهاراتها التنظيمية لإنجاز الأنشطة الآتية.

اللوجستيات والنقل Logistics and Transport

تدعم اللوجستيات Logistics (عملية التخطيط والتنظيم للتأكد من تسكين الموارد في أماكن الحاجة إليها في الوقت المناسب) العديد من الأجزاء المتحركة التي غالباً ما تتسم بها الفعالية. وحجز وسائل النقل ضروري لضمان توفر الموارد في مكان الحاجة إليها ووقتها.

الخدمات والتجهيزات Services and Amenities

عندما يحضر الناس الفعاليات يتوقعون مستوى معيناً من الخدمة والراحة. قد تشمل الخدمات والتجهيزات متطلبات تموين معينة مثل مراكز المعلومات وقاعات الصلاة، وهي مساحات يجب أخذها بالاعتبار ودمجها في الفعالية.

الإسعافات الأولية والسلامة والأمن

First Aid, Safety, and Security

يلزم توفير الإسعافات الأولية والسلامة والأمن في كل فعالية وذلك لعدة أسباب:

- الالتزام الأخلاقي لضمان سلامة المشاركين. يجب على مدير الفعالية تقليل احتمالية الخطر الذي قد يتعرض له المدعوون لحضور الفعالية أو العاملون فيها.
- غالبًا يوجد التزام قانوني بضمان مستويات معينة من سلامة الزائر وأمنه والإسعافات الأولية على حسب حجم الفعالية.
- هناك أيضًا اعتبارات مرتبطة بالسمعة، إذ يمكن أن تسلط الأخبار أو وسائل التواصل الاجتماعي الضوء على أي ممارسات ضعيفة تتخللها الفعالية.

التوظيف

Staffing

يجب أن تضمن لجان إدارة الفعالية وجود عدد كافٍ من الموظفين من المستوى الملائم، فقد يكون أبرز ما في الفعالية الخدمة السيئة للموظفين غير المهرة أو غير المدربين أو نقص المساعدة المتاحة، وهو ما يترك دلالات تسويقية سلبية لاحقة.

إنشاء البرنامج وأنشطة المشاركين

Creating the Program and Participant Activities

تُكلف لجان إدارة الفعالية بوضع برنامج للأنشطة. قد تكون الفعالية ذات موضوع أو نشاط رئيس مقترح بالفعل ولكن لا تحظى في الغالب بالخدمات الإضافية أو الأنشطة الثانوية بالقدر الكافي من الاهتمام، لذلك يتعين على لجان إدارة الفعالية ضمان أن جميع الأنشطة تلبي غايات الفعالية وتتجز النشاط الرئيس.

إدارة العقار والمكان

Property and Venue Management

يجب أن تضمن لجان إدارة الفعالية ملائمة المكان المختار للغرض وتماشيه مع صورة العلامة التجارية للمضيف. قد تحتاج أرامكو مثلاً إلى تدريب كبار الموظفين في مكان بعيد عن مكان العمل. قد يكون موقع الفندق ملائماً ولكن جودته ضرورية لتلبية توقعات المضيف وميزانيته.

إدارة طلبات التغيير

Managing Change Requests

مع تقدم الخطة الأصلية يلزم التقييم الدقيق للتغيرات التي تطرأ حتى لا تتجاوز التكاليف نطاق السيطرة. يطلب العملاء إجراء تغييرات على جوانب في الفعالية مثل: الزينة والتمويل والأنشطة وغيرها. وأي طلبات إضافية مماثلة يجب حساب تكاليفها وفوترتها للعميل ليوافق عليها.



نقطة تحقق

لماذا يتسم نطاق الأنشطة التي تديرها لجان إدارة الفعالية بالمدى العريض؟

على الرغم من أن مختلف الفعاليات تشترك غالباً في الأنشطة التي تتطلب الإدارة، يمكن أن تكون تلك الأنشطة متنوعة. فتتألف الفعاليات من مكونات متعلقة بالتخطيط والميزانية والتطبيق العملي والشئون اللوجستية، ويتطلب تنفيذ كل مكون أنواعاً مختلفة من الخبرة.

1.4 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمة مما يأتي:

1. أي مما يلي ليس من مسؤوليات لجنة تعمل لصالح مالك خارجي للفعالية؟

أ. القيادة.

ب. التنظيم.

ج. التفويض.

د. تعريف الغاية الشاملة للفعالية.

2. يمكن إنشاء اللجان لإدارة:

أ. الرعاية.

ب. التمويل.

ج. الترفيه.

د. جميع ما سبق.

التفكير الناقد

3. لماذا يُعدّ الرئيس الكفاء ضرورياً للجنة إدارة الفعالية؟

يتعين على الرئيس أن يدير اللجنة بمجملها، وأن يكون قادراً على سماع عدد من الآراء ووجهات النظر المختلفة. ويجب أن يتأكد من التزام اللجنة بمسارها ومن تقيدها بالجدول الزمنية.

4. لماذا يجب الحذر عند اختيار أعضاء لجنة إدارة الفعالية؟ وما المشكلات التي

قد تنجم عن اختيار الأعضاء غير الملائمين؟

يجب توخي الحذر، وذلك للتأكد من اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة ويمثلون مختلف أصحاب المصلحة من أجل ضمان تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة. ويجب أن يُسر أعضاء اللجنة بالاستماع إلى آراء بعضهم بعضاً والعمل معاً. أما إذا اختير شخص لا يتقبل مشورة الآخرين، فقد تعجز الفعالية عن إرضاء جميع أصحاب المصلحة.



2.4

مراحل تخطيط الفعاليات

أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:
- 1.2.4 تعريف وشرح عملية التخطيط لفعالية ما.
- 2.2.4 شرح أهمية تخطيط تنظيم فعالية.
- 3.2.4 مناقشة أهمية تعريف الأهداف المحتملة في بداية مراحل التخطيط للفعاليات.

المصطلحات الرئيسية

Concept Screening	فرز المفاهيم
Event Outlines	خطوط عريضة لفعالية
Implementation	تنفيذ
Divestment	تصفية
Factors of Production	عوامل الإنتاج
Critical Path	مسار حرج
Induction	تعريف بالعمل
Benchmark	علامة مرجعية

عملية التخطيط

The Planning Process

بمجرد اتخاذ قرار بإقامة فعالية أو تنفيذها وإنشاء لجنة لإدارتها، تحتاج الفعالية إلى التخطيط. يشمل التخطيط عدة مراحل وتلبي كل مرحلة وظيفة قيمة.

العصف الذهني

Brainstorming

ينفذ مخططو الفعاليات أسلوب العصف الذهني؛ بغرض الوصول إلى فكرة عامة، فيجتمع عدة أشخاص لاقتراح أفكار جديدة للتطوير المحتمل. يحتاج العصف الذهني إلى المساهمة المستمرة بتقديم الأفكار والحلول الإبداعية وفي هذه المرحلة "لا توجد فكرة سيئة". ليست كل الأفكار ملائمة أو ناجحة لكن أسلوب العصف الذهني في حد ذاته يسمح بمناقشة جميع الأفكار. قد لا تكون الفكرة الأصلية ملائمة، لكن يتمتع أحد عناصرها بميزة وعندما يُدمج مع العناصر الأخرى (انظر الشكل 3-4) من المحتمل أن يخلق نتيجة نهائية مجدية.

لماذا يحتاج التخطيط الناجح إلى وقت وصبر؟

الشكل 3-4

توليد الأفكار



ومع ذلك يحتاج العصف الذهني إلى نهج منظم ليكون ذا فائدة وخصوصًا عندما تكون خبرة الموظفين أو تجربتهم محدودة، أو عندما يمارسه موظفون لا يعرفون بعضهم البعض أو لم يعملوا معًا في مشروعات أخرى. من الضروري كذلك التأكد من أن معلومات الفعالية معروفة، مثلًا قد تكون الفترة الزمنية قصيرة وقد تكون العمالة بالأساس من القوى العاملة أو دعم المجتمع وقد تكون الميزانية محدودة.

يوجد في الأغلب عدد من الخيارات المحتملة التي يمكن الاختيار من بينها والتي عُرِفَتْ وخضعت للتفكير العميق. لتحديد الخيار الأكثر ملاءمةً، يجب فحص الخيارات النهائية عبر عملية **فرز المفاهيم Concept Screening** (التقييم باستخدام قائمة موضوعية من المعايير) (انظر الشكل 4-4). هناك طريقة أو أكثر للتقييم يمكن استغلالها عند فرز فعالية محتملة:

- **تحليل التكلفة والمنافع:** تقارن هذه العملية بين التكلفة المقدرة أو المتوقعة لفعالية في مقابل مخرجاتها. قد تستخدم الموارد المالية والوقت والجهد كمعيار.

- **التقييم الاستثماري/الاقتصادي:** بينما تتجاوز أحياناً منافع الفعالية تكاليفها، قد لا تكون التكاليف عملية أو ضمن حدود الميزانية المحددة.
- **جدولة المواعيد والجدوى التشغيلية:** قد تلبي الفعالية جميع الغايات والأهداف التي وضعتها المنظمة. ومع ذلك لو أقيمت خلال فترة زمنية محددة ولم يكن من الممكن الحصول على تراخيص أو موردين خلال هذا الإطار الزمني فإن الخيار غير ممكن.

- **الجدوى الفنية:** تحتاج بعض الفعاليات الملائمة نظرياً إلى مهارات لا تمتلكها المؤسسة أو لا تستطيع تحمل تكاليفها أو كليهما معاً، مثل التسويق أو معيار العمليات.

- **عوامل الخطر:** يمكن تصنيف بعض الفعاليات على أنها مرتفعة المخاطر. يشير ذلك إلى المخاطر المالية أو الشخصية المباشرة أو على السمعة. تؤدي الفعاليات التي لا يمكن التحكم فيها أو التخطيط الكامل لها إلى نتائج أقل من المثالية.

"الجدوى" في الفعاليات الشخصية غالباً لا تكون عملية رسمية، فهي أقرب إلى قرار غير رسمي بشأن ما سيحدث. تؤثر بعض القيود مثل الأمور المالية أو الموقع على حجم الفعالية أو فخامتها وليس على قرار استمراريتها من عدمه. في هذه الحالة تكون الفعالية محددة مسبقاً والمشكلة الحقيقية تكون في كيفية تنفيذها.



تخطيط الفعالية Event Planning

بمجرد التوافق على المفهوم الرئيس وإثبات تلبية لمعايير الفرز، يمكن للفكرة أن تتقدم ويمكن تطوير وثيقة **الخطوط العريضة لفعالية Event Outlines** وهي مستند رئيس يوضح كل عناصر الفعالية.

تشمل معظم الفعاليات أهدافًا إضافية مثل التثقيف أو كسب المال أو ترسيخ إرث. لإحراز تقدم في الفكرة يلزم تطوير الأهداف الأولية مع مسودة للاقتراح تحتوي على الهدف العام، ثم يُقسم الهدف العام إلى عدة أهداف تتبعه الأجزاء المكونة للفعالية. كما شرحنا في الدرس 3.2، حتى الفعاليات البسيطة قد تتكون من عدة أجزاء.

ستبدأ المسودة في تحديد الإجابات على الأسئلة المحددة في القيم الأساسية لتصميم الفعالية في الشكل 1-5 (الدرس 2.1):

- ما أهمية تجهيز المنصة لفعالية أو استضافتها؟
- من الجمهور المستهدف؟

إدارة الفعاليات

• ما محتوى الفعالية؟

• ماذا يريد منظم الفعالية؟

• أين ستقام الفعالية؟

• متى ستقام الفعالية؟

تحتاج كل هذه الأسئلة إلى إجابة. يمكن تقديم إجابات أكثر تفصيلاً لاحقاً، ولكن يكفي كبدية مفيدة بضع صفحات من الملاحظات ويمكن بعد ذلك استخدام الأفكار الأولية لبناء التخطيط. عملية تخطيط الفعاليات بالنسبة لمنظم عديم الخبرة أكثر أهمية وتستهلك وقتاً أطول مقارنة بمنظم متمرس والذي يكون عمله مكرّراً في غالبه. يمكن وضع مخطط تفصيلي (انظر الشكل 4-5) من الفكرة الأساسية باستخدام الخطوات المحددة سابقاً. يمكن بعد ذلك أن تضيف اللجنة المنظمة ومستشاروها ومساعدوها إلى هذه المسودة الأساسية بعض البنود مثل العمليات والتمويل والتسويق.



أمور تخطيطية

ما مبرر التعقيد الزائد عن الحد؟

يخطط لحفلات الزفاف في أغلب الأحوال هواة لا محترفون. وهكذا تمثل سوق التخطيط المهني لحفلات الزفاف فرصة نمو محتملة في صناعة الفعاليات على نطاق أوسع. يمكن أن تكون حفلات الزفاف فعاليات معقدة نسبياً بحيث تحتاج إلى تخطيط ويستغرق التخطيط لها عدة أشهر ويشمل مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة. من الجوانب التي يجب التخطيط لها:

• الحفل.

• الاستقبال ويشمل ذلك الأغذية والترفيه.

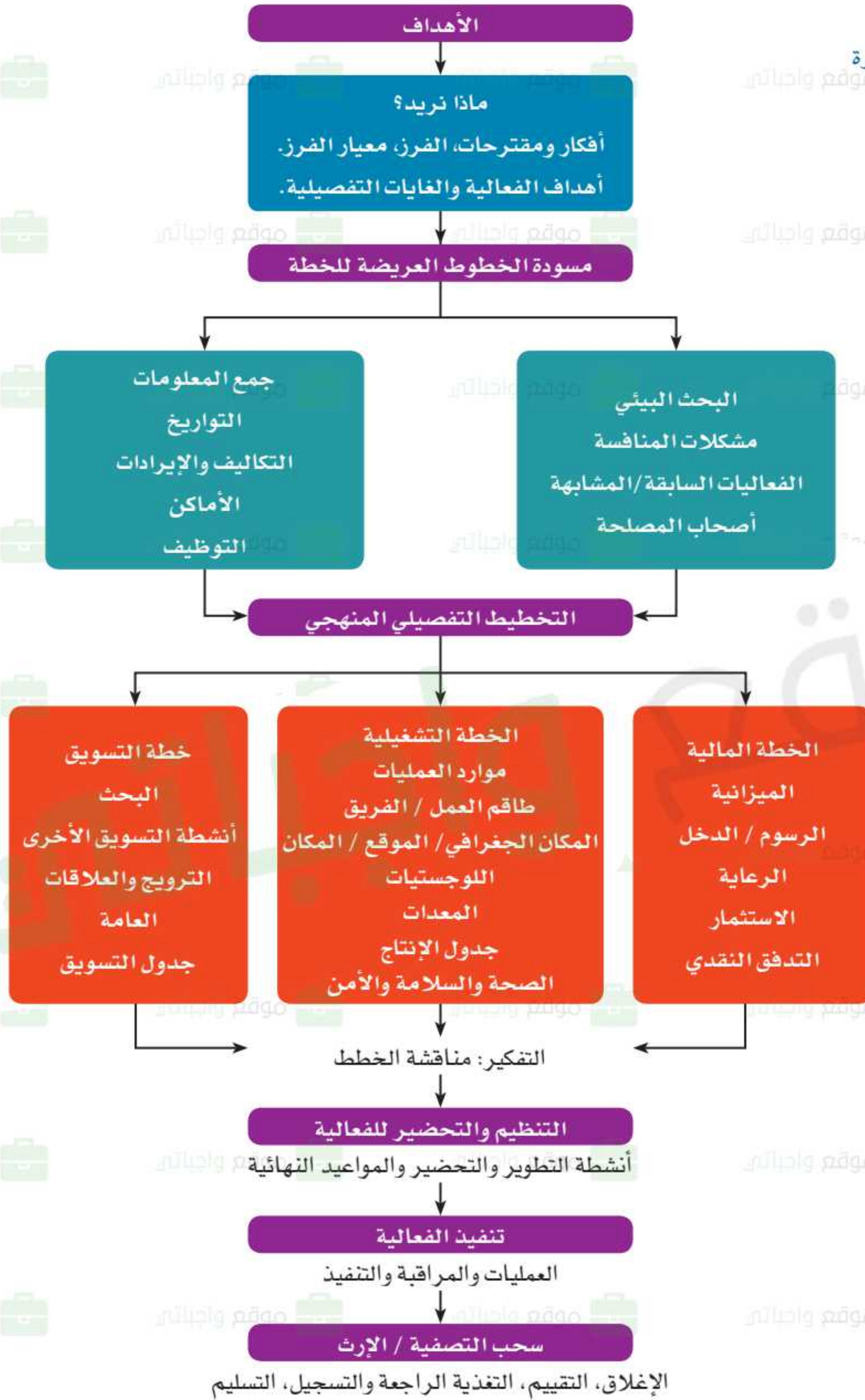
• نطاق الموردين (المكان والممونون وبائع الزهور وشركة السيارات وما إلى ذلك).

ماذا تعتقد؟

اشرح لماذا قد يستغرق التخطيط لحفل الزفاف عدة أشهر، وعرف بعض أصحاب المصلحة المحتمل مشاركتهم.

الشكل 5-4

عملية التخطيط لإدارة
الفعالية



على الرغم من عدم ارتباط التنفيذ والتصفية ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، ويجب وضعهما في الاعتبار عند التخطيط لفعالية. **فالتنفيذ Implementation** يشير إلى عملية وضع الخطة محل التنفيذ، بينما تشير **التصفية Divestment** إلى عملية بيع أي أصول زائدة أو نقلها أو يمكن التخلص منها لاستعادة جزء من التكاليف. سيساعد هذا على ضمان إمكانية تحقيق غايات وأهداف الفعالية، وعلى تجنب تكرار أي أخطاء أو تقصير في تكرار دورة التخطيط إذا تكررت الفعالية مستقبلاً. إذا تولى منظم لا يملك الخبرة مسؤولية التخطيط لفعالية كفعالية لمرة واحدة لنفسه، فإن التصفية أو الإرث أقل أهمية حيث لن تتكرر الفعالية.



نقطة تحقق

لماذا تتعدد مراحل الخطة الفعالية؟

تلي كل مرحلة من التخطيط وظيفة قيمة ومختلفة. ومن المفهوم وصولاً إلى التفكير في التنفيذ العملي، يجب أن تغطي الخطة عدداً كبيراً من المكونات التي تجتمع معاً لتحقيق نجاح الفعالية.

هدف التعلم 2.2.4

أهمية التخطيط

The Importance of Planning

تحتاج إقامة فعالية أو استضافتها إلى ثلاثة مدخلات: الوقت والأشخاص (من ذوي المهارات أو المتاحين أو كليهما) والتمويل. هذه الموارد بالنسبة لمعظم الأشخاص والمنظمات إما محدودة أو يصعب الحصول عليها. لذلك من الضروري الاستفادة من **عوامل الإنتاج Factors of Production** (الموارد المُستخدمة لتقديم سلع وخدمات) بكفاءة.

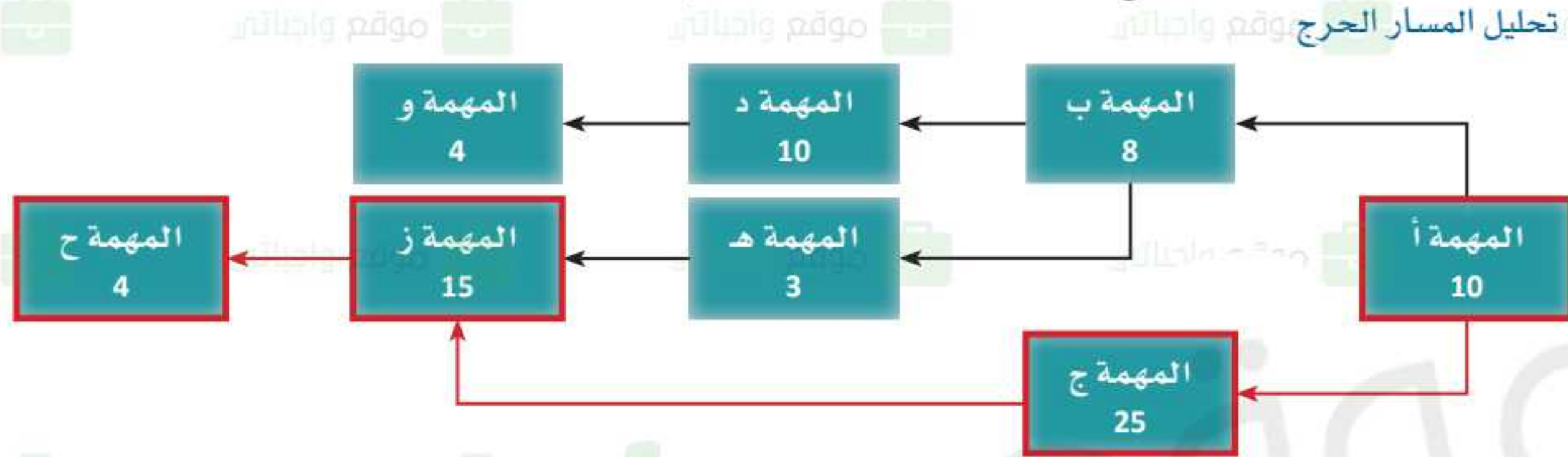
يحتاج التخطيط لفعالية صغيرة للأصدقاء والعائلة إلى قدر محدود من الموارد، والتوقعات منه ليست مرتفعة، أما الفعاليات الرئيسة أو الرسمية أو التجارية فتتميز كلها بمجموعة من التوقعات التي يجب تحقيقها، والعواقب المحتملة الطويلة المدى في حال عدم تحقيق الأهداف.

الفصل 4 التخطيط لفعالية

الوقت Time

قد يكون هناك مسار حرج **Critical Path** (أطول سلسلة من المهام التي يجب إنجازها لإتمام المشروع) ويسمح تحديده لمنظمي الفعالية بمعرفة المدة المحتملة التي تستغرقها عملية التخطيط لفعالية ما. ثم يستخدم منظمو الفعالية هذه المعلومات لتحديد إمكانية إنجاز التخطيط لفعالية ما في نطاق زمني محدد. يوضح الشكل 6-4 مثالاً لمسار حرج (مظلل باللون الأحمر) حيث تمثل الأرقام عدد الساعات التي يتوقع منظمو الفعالية أن تستغرقها إنجاز كل مهمة.

الشكل 6-4



سيكون منظم الفعالية الخبير عالمًا بالأمر التي تستغرق وقتًا لتحقيقها والأمر التي يمكن منحها الأولوية. ومع ذلك بالنسبة لشخص لم ينظم فعالية من قبل هناك مشكلة احتمالية تجاهل شيء ما؛ لذلك من الضروري في مراحل التخطيط الاستعانة بقائمة مراجعة أولية (انظر الشكل 7-4) لاستخدامها كأداة للتخطيط والإعداد.

ما العواقب الطويلة المدى لفعالية سيئة التخطيط؟





الشكل 7-4

مخطط بسيط لما قبل
الفعالية

مهرجان ثقافي محلي

مخطط ما قبل الفعالية

نوع الفعالية:	التاريخ (التواريخ):
الجهة المنظمة لصالحك:	رقم (أرقام) الهاتف:
العنوان:	عنوان (عناوين) البريد الإلكتروني:
جهة الاتصال بنا:	رقم (أرقام) الهاتف:
	عنوان (عناوين) البريد الإلكتروني:
الموقع / القاعة:	
وقت البدء:	
عدد المشاركين / الضيوف:	
عدد الوجبات و / أو المرطبات:	
القائمة:	طباعة: البرنامج والجدول الزمني والقوائم مخطط المكان خطة طاقم العمل المرطبات الأخرى:
إيداع مبالغ الحجز:	

مخطط القاعة:	للفعالية لمنطقة الخدمة
تزيين القاعة:	الموضوع نظام الألوان
الترفيه:	قراءة الشعر ألعاب عروض ترفيهية حياة أخرى
ملاحظات حول مواقف السيارات:	
تُسدد التكلفة من قبل:	
أي ملاحظات / طلبات خاصة أخرى:	

الفصل 4 التخطيط لفعالية

قد يشمل الوقت توقيت فعاليات أخرى: استضافة فعاليات في الوقت نفسه تخدمان السوق نفسها أو الجمهور نفسه قد تؤثر بالسلب على شعبية الفعالية وأهدافها التسويقية. ستكون هناك تكلفة فرصة بديلة عندما يضطر الزوار للاختيار بين خيارين مما يعني احتمالية ألا تحصل على عدد الزوار المتوقع بالإضافة إلى حقيقة احتمالية حجز الموردين بالفعل لفعاليات بديلة وأن الرعاية قد اختاروا الخيار البديل.

العاملون

Personnel

يحدد حجم الفعالية ونطاقها مستوى المهارة والخبرة المطلوب في الأشخاص اللازمين لإدارة الفعالية والعمل فيها. تحتاج الفعاليات الأكبر حجمًا إلى مقاولين أو موظفين أكثر مهارة.

الطلب على المقاولين المهرة مرتفع على الأغلب، وتظل جداول عملهم محجوزة لأشهر أو حتى سنوات مقدماً. لذلك من الضروري أن تكون لديك خطة لضمان حجز الموردين والمقاولين الأساسيين في أقرب فرصة بحيث تجد خيارًا بديلاً وتحجز خدماته إذا كان الخيار الأول غير متاح. يضمن التخطيط الفعال العثور على بديل آخر إذا تعذر العثور على بديل أول لأي سبب من الأسباب.

يجب البت في قرارات تكوين القوى العاملة للفعالية في عملية التخطيط مبكرًا قبل تعيين أفراد أو موردين معينين. وتشمل الاحتمالات:

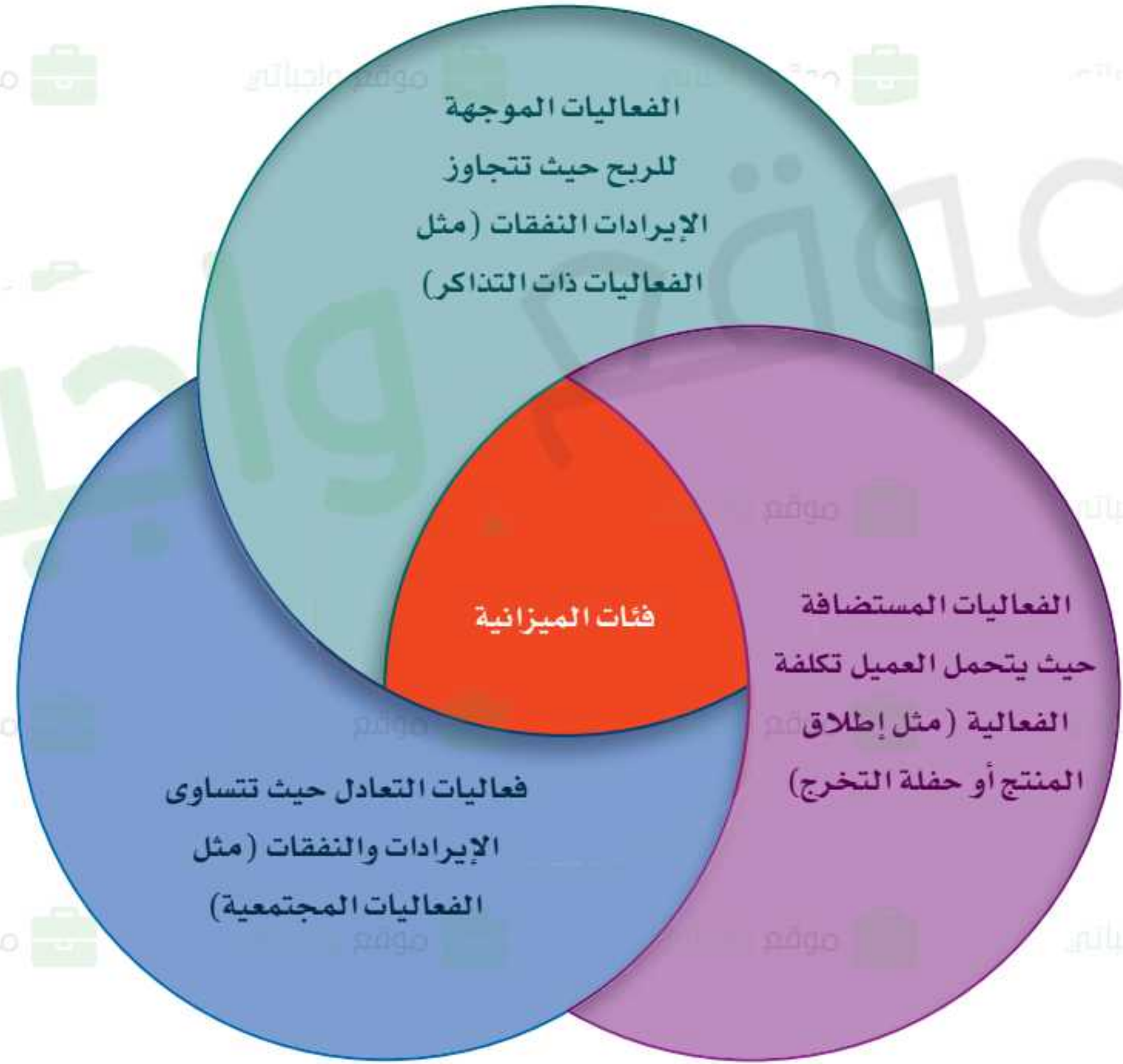
- موظفين دائمين أو مؤقتين بدوام كامل وبراتب متفق عليه.
- الموظفين المؤقتين بأجر.
- موظفي وكالة.
- موظفي مؤسسات المقاول (نتيجة لعناصر الاستعانة بمصادر خارجية مثل التموين).
- المتطوعين.

تضم القوى العاملة بالنسبة لمعظم الفعاليات العامة الرئيسة أيضًا العديد من الموظفين أصحاب المصلحة المشاركين مثل خدمات الطوارئ أو موظفي الرعاية. هؤلاء الأفراد من القوى العاملة على الرغم من عدم تعيينهم خصيصًا لمشروع الفعالية، يجب خضوعهم لعملية **التعريف بالعمل Induction** والهدف منه هو منحهم التدريب الضروري لأداء وظائفهم أو أدوارهم. يلزم جدولة التعريف بالعمل بصورة ملائمة. وتتطلب معظم الفعاليات من هذه الطبيعة تعريفًا بالصحة والسلامة في مكان العمل قبل الدخول إلى المكان وكذلك نظرة عامة على الإجراءات المخططة.

تندرج مؤسسات الفعاليات تحت فئتين ماليتين رئيسيتين: الربحية وغير الربحية. يُخطط لفعالية ربحية مع وضع هامش ربح في الاعتبار لتحقيق عائد على الاستثمار. ومع هذا يتعين على المؤسسة غير الربحية أن تضع ميزانيةً بعناية مثل المؤسسة الربحية حيث يجب أن تغطي جميع تكاليفها أو معظمها. يتوقع الموردون تحقيق ربح - باستثناء الفعاليات الخيرية وغيرها من الفعاليات غير الربحية حيث يوردون لها السلع والخدمات بسعر التكلفة - وتقاضي أجر وفقاً للطلب. هناك ثلاث فئات من ميزانيات الفعاليات كما هو موضح في الشكل 8-4.

الشكل 8-4

مؤقتات الميزانية



لذلك؛ يجب على لجان إدارة الفعالية عند التخطيط الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. هل الهدف هو الربح؟
2. كم ستكلف الفعالية؟
3. ما مصادر الإيرادات أو التمويل المحتملة؟
4. هل توجد حاجة إلى التذاكر؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فكم عددها وبأي تكلفة؟
5. ما التدفق النقدي المتوقع (كم النقود المتحركة الداخلة إلى الشركة أو الخارجة منها) خلال مراحل العملية؟ هل لدى الشركة تحت تصرفها أموال كافية في الأوقات الحرجة مثل تواريخ استحقاق مدفوعات ما؟
6. ما أنظمة الرقابة الضرورية لتجنب الاحتيال أو سوء الإدارة المالية؟
7. إذا كان ذلك ذا صلة، فمن المهنيون الذين يلزم توظيفهم لتلبية الالتزامات المالية القانونية؟

أهم جوانب مرحلة التخطيط هو استغراق الوقت الكافي لوضع الخطط التفصيلية الملائمة وكذلك لتقييم قابلية تحقيق الفعالية في الوقت المتاح وتأمين الموظفين الضروريين.

لذلك من الضروري أن يتقرر مبكرًا في العملية ما الأفكار المجدية لاتخاذ قرار بشأن استحقاق فكرة الفعالية للمتابعة؟ وهل مخاطر الفعالية مرتفعة بشدة؟ تتبع أهمية التخطيط من دوره الرئيس في المساعدة على التعامل مع حالات عدم اليقين في الفعاليات.



نقطة تحقق

ما أهمية تخطيط فعالية؟

يجب التخطيط للفعالية لأن ذلك يسمح بتحديد المراحل التي ستبرز فيها الحاجة إلى المدخلات الثلاثة التي تتطلبها كل فعالية (الوقت والعاملون والتمويل)، وكذلك لتوفير الوقت والموارد اللازمة لتلبية تلك المدخلات.

تعريف الأهداف المحتملة Identifying Potential Objectives

التخطيط لمراحل الفعالية هام، لذا يصعب تنظيم فعالية وإدارتها دون خطة. ومع ذلك قبل التخطيط لتنظيم فعالية ما، من الضروري تعريف الأهداف والمقاصد المحتملة.

وضوح التوجيه

Clarity of Direction

تؤدي الأهداف إلى فهم جميع أصحاب المصلحة غرض الفعالية: قد تعمل لجان التخطيط الفرعية المختلفة - دون أهداف واضحة - ضد بعضها البعض مما يؤدي إلى ارتباك أو صراع وربما يؤدي إلى فشل الفعالية.

إذا كان الهدف من الفعالية هو تعزيز صورة العلامة التجارية لمؤسسة ما فعندئذ:

- قد لا تكون غاية الفعالية هي الربحية أو حتى تحقيق التعادل وتغطية تكاليفها لذلك يجب على اللجنة المالية فهم أن قيمة الفعالية على المدى البعيد قد تبرر التكلفة قصيرة الأجل.

- يجب على لجنة الترفيه اختيار وسائل الترفيه ذات الصلة بمكانة العلامة التجارية (قد يفضل البنك مثلاً تهيئة أكثر جدية وذات مكانة رفيعة مثل الموسيقى الكلاسيكية بدلاً من بيئة مبهجة كعرض كوميدي)

- لجنة الرعاية ملزمة بضمان توافق الرعاية مع قيم العلامة التجارية (من غير الملائم مثلاً أن ترعى صناعة ملوثة للبيئة لعلامة تجارية صديقة للبيئة).

وضوح التوجيه يعني أن اللجان تعمل في تناغم وتكمل بعضها البعض. ينتج عن هذا التناغم والتكامل فعالية متماسكة ومتقنة.

الاستخدام الفعال للموارد

Effective Utilization of Resources

كما ذكرنا سابقاً، الموارد محدودة ويجب استغلالها بإتقان وكفاءة. بالنسبة لأهداف

الشركة - وبالطبع كل الأهداف في الحياة - يجب أن تكون الأهداف "سمارت"

SMART (اختصار لخمس كلمات تمثل شروطاً يجب توفرها في الأهداف: محددة

وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت). إطار عمل "سمارت"

الفصل 4 التخطيط لفعالية

(أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت) هو قائمة تحقق يمكن استخدامها لضمان فهم مديري الفعاليات ماذا يجب عليهم أن يحققوه وما أهدافهم التي تقودهم إلى النجاح، ويمكن لهذه القائمة قياس تقدمهم في هذه الأهداف.

المقصود من الهدف المحدد يعني أنه معرف بوضوح، والأهداف القابلة للقياس هي الأهداف التي يمكن عدّها بكميات بما يساعد على تتبع التقدم. الأهداف القابلة للتحقيق هي الأهداف الواقعية التي يمكن إنجازها بالموارد المتاحة، أما الأهداف ذات الصلة فتعني الأهداف المتسقة مع الغايات الشاملة للفعالية. أخيراً، تتسم الأهداف المحددة بوقت بمواعيد نهائية واضحة يجب إنجازها بحلولها، وبالتالي ضمان سير عملية التخطيط للفعالية على الدرب الصحيح.

إذا لم تكن الأهداف "سمارت"، أي محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت، فهي غالباً لن تتحقق ولن تكون مجدية. تعريف وتطوير أهداف "سمارت" في وقت مبكر من مراحل التخطيط يؤدي إلى استبعاد أي أهداف معيبة تفتقر إلى هذه الصفات، وبالتالي توفير الوقت والموارد.

وضع العلامات المرجعية والأهداف Provide Benchmarks and Targets

بينما يمكن أن تعمل جميع اللجان والأفراد معاً لتحقيق المقاصد نفسها، فكيف يعرفون ما إذا كان تقدمهم يلبي حاجات منظم الفعالية أم لا؟ تسمح الأهداف المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق وذات صلة والمحددة بوقت للمسؤولين عن عناصر الفعالية المتنوعة أن يكونوا على دراية بالعلامات المرجعية **Benchmarks** (مقياس يُقاس شيء ما على أساسه). أوجه الاستفادة:

- **مؤشرات الأداء الرئيسة:** التي يستخدمها المشرفون من مستويات مختلفة لرصد تقدم الأنشطة (يجب تحديد هدف محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وذي صلة ومحدد بوقت لفترة زمنية معينة) وتضمن هذه الأهداف تحقيق كل خطوة في الوقت المحدد وستسمح بإنجاز المسار الحرج.
- **مقاييس التغذية الراجعة والتقييم:** قياس الأداء مع مرور الوقت يعني إمكانية تنفيذ العمليات بإتقان وكفاءة أكبر بعد كل تكرار. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة عند كتابة التقارير أو تقديم التغذية الراجعة القابلة للقياس الكمي حول جهود فرد أو مجموعة.



نقطة تحقق

لماذا يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت؟

يجب أن تكون الأهداف "سمارت" أي محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت لكي يفهم مديرو الفعالية ما يجب أن ينفذوه، ولكي يضعوا أهدافاً واقعية ومحددة بوقت، ولكي يتمكنوا من قياس التقدم الذي يحرزونه نحو تلك الأهداف.

2.4 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمة مما يأتي:

1. يقيس تحليل التكلفة والمنافع:

أ. الوقت.

ب. الجهد.

ج. الأمور المالية.

د. جميع ما سبق.

2. أي من الأسئلة الآتية لا يجب عليها التخطيط للفعالية؟

أ. كيفية التحضير والتنسيق للفعالية.

ب. من الذي سينظم؟ ومن المسئول عن ماذا؟

ج. أين ستقام الفعالية؟ وهل جرى التفكير في أكثر من مكان؟

د. ما مدى استمتاع الحضور بهذه الفعالية؟

التفكير الناقد

3. تخيل أنك تخطط لمهرجان مدينة ما. هل تطلب التبرعات الخيرية أم الرعاية؟

إذا لم تفعل، فصف السبب. إذا كنت ترغب في ذلك، فصف ما الذي ستحتاج إليه.

مثال على الإجابة: في العادة، يتطلب مهرجان يقام في مدينة ما تبرعات على شكل هبات من المال والطعام والمشروبات والمساعدة العملية، وأيضاً الرعاية من شركات محلية ستحصل في المقابل على فرصة للترويج لنفسها في الفعالية. وعندما تحظى فعالية كهذه بتبرعات أو برعاية، فهذا يعني أنه يمكن إضافة المزيد من المكونات الهامشية لضمان استمتاع الحاضرين بوقتهم. فعلى سبيل المثال: إقامة عروض موسيقية تقليدية طوال اليوم، أو توزيع عبوات مياه مجاناً للحاضرين.

4. تخيل أنك تخطط لإقامة مؤتمر لشركة عالمية في فندق. هل ستستخدم الدعم

الداخلي أم دعم الموردين الخارجيين؟ برر قرارك.

ستختلف إجابات الطلبة، لكن يجب أن تتضمن تفكيرهم الشخصي. مثال على الإجابة: سأستعين بالموردين الخارجيين. فإذا كانت الشركة عالمية، من المحتمل أن يأتي الحضور من مختلف أنحاء العالم، وقد تكون لديهم توقعات ومتطلبات لا أدركها. أما الموردون الخارجيون فيمكنهم تقديم الخبرة القيمة والحلول المبتكرة التي سأحتاج إليها.



3.4

أطر إدارة الفعاليات

أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:
 - 1.3.4 تعريف العناصر التشغيلية في فعالية.
 - 2.3.4 وصف وشرح مخطط "جانت".
 - 3.3.4 مناقشة أهمية شمول إطار عمل إدارة المشروع لمعلومات الطلب والمعلومات المالية والتسويقية.
 - 4.3.4 شرح أطر عمل إدارة الفعاليات من حيث الوظائف الرئيسية الخمس لتنظيم الفعالية.

المصطلحات الرئيسية

Work Breakdown	تقسيم العمل
Critical Task	مهمة حرجية
External Dependencies	تبعيات خارجية
Contingency Plans	خطط الطوارئ
Risk Assessment	تقييم المخاطر
PERT (Program Evaluation and Review Technique)	بيرت (تقنية تقييم ومراجعة المشروع)
Gantt Chart	مخطط "جانت"
Lead Time	فترة الإنتاج
Slack	فترة الكساد
Cut-off Point	نقطة التوقف

تعريف العناصر التشغيلية

Identifying Operational Elements

ركزت الفصول والدروس السابقة على مراحل التخطيط السابقة للفعالية. ينظر هذا الدرس إلى الفعالية من وجهة نظر تشغيلية. قد تواجه اللجان المنظمة أو منسقو الفعالية عند التحضير لها عدة تحديات بمستويات تعقيد متباينة. تنظيم الفعاليات الداخلية البسيطة يكون سهلاً إلى حد ما: الخدمات الأساسية متاحة والفعالية غالباً ما تكون مباشرة وسهلة التحضير في حدود قدرات منظمي الفعاليات المبتدئين. عند تنظيم فعالية في مكان مفتوح، أو فعالية تستلزم تقديم خدمات أو معدات أو مستلزمات، سيحتاج كل من الإدارة والتشغيل بإتقان وكفاءة إلى اهتمام وثيق وتخطيط من مديري الفعاليات ذوي الخبرة المسؤولين عن تجهيز الترتيبات النهائية قبل افتتاح الفعالية.

ما فائدة جداول المواعيد والخطط الواضحة للفعاليات؟

الفعالية كمشروع

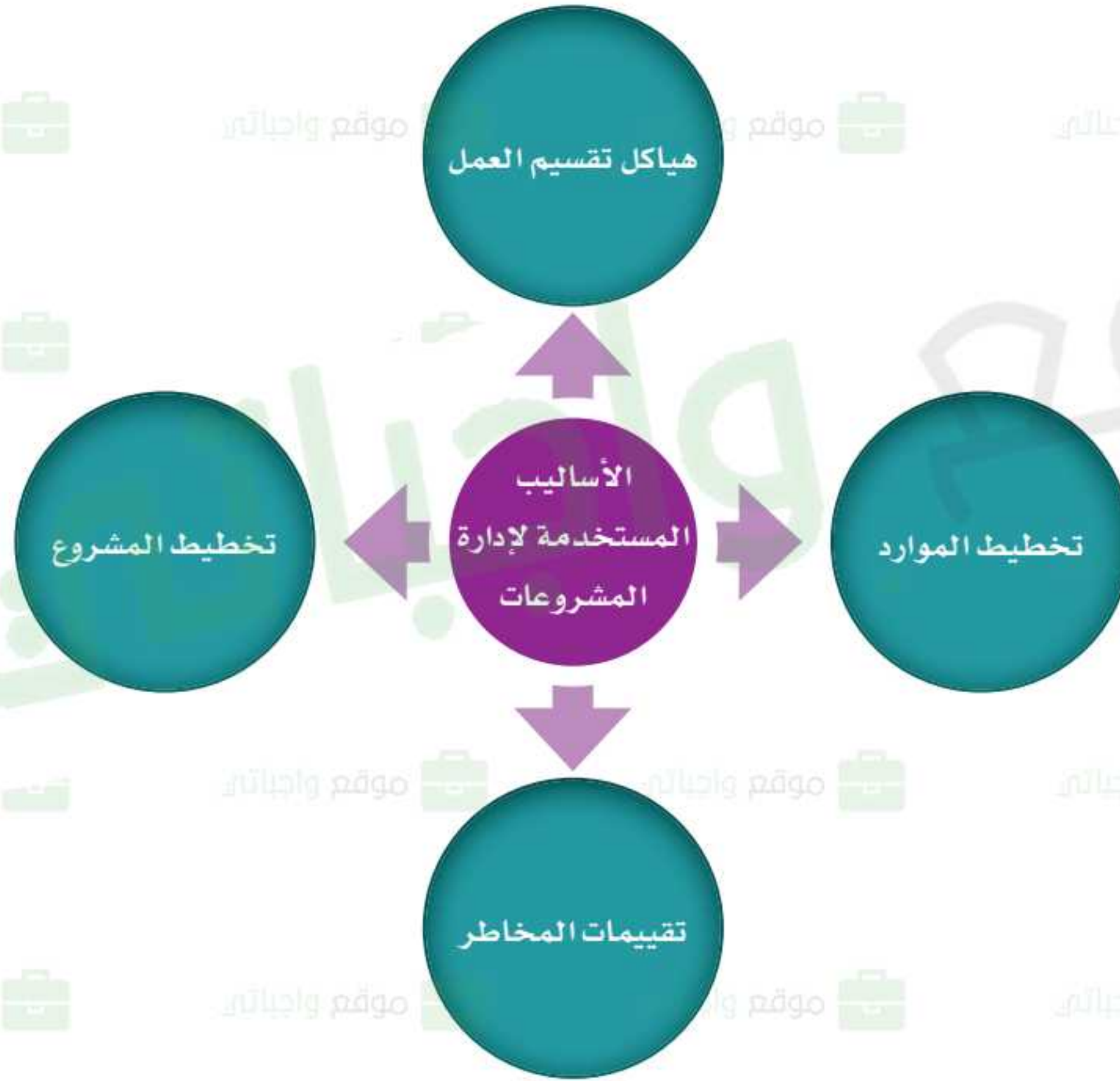
The Event as a Project

تتشابه إدارة المشروعات والفعاليات بدرجة كبيرة ويكمن الاختلاف الرئيس في حجم العملية ونطاقها. لذلك يمكن في أنواع متعددة من الفعاليات استخدام عدة تقنيات مطورة لإدارة المشروعات الإنشائية أو اللوجستية أو العامة كبيرة النطاق لتحقيق الانضباط التنظيمي.

يجب على مديري الفعاليات التأكد من تنفيذ الأنشطة ومكونات الفعالية المخطط لها لتحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت للفعالية باستخدام عدد من تقنيات إدارة المشروع المبينة في الشكل 9-4.

الشكل 9-4

تقنيات إدارة المشروع

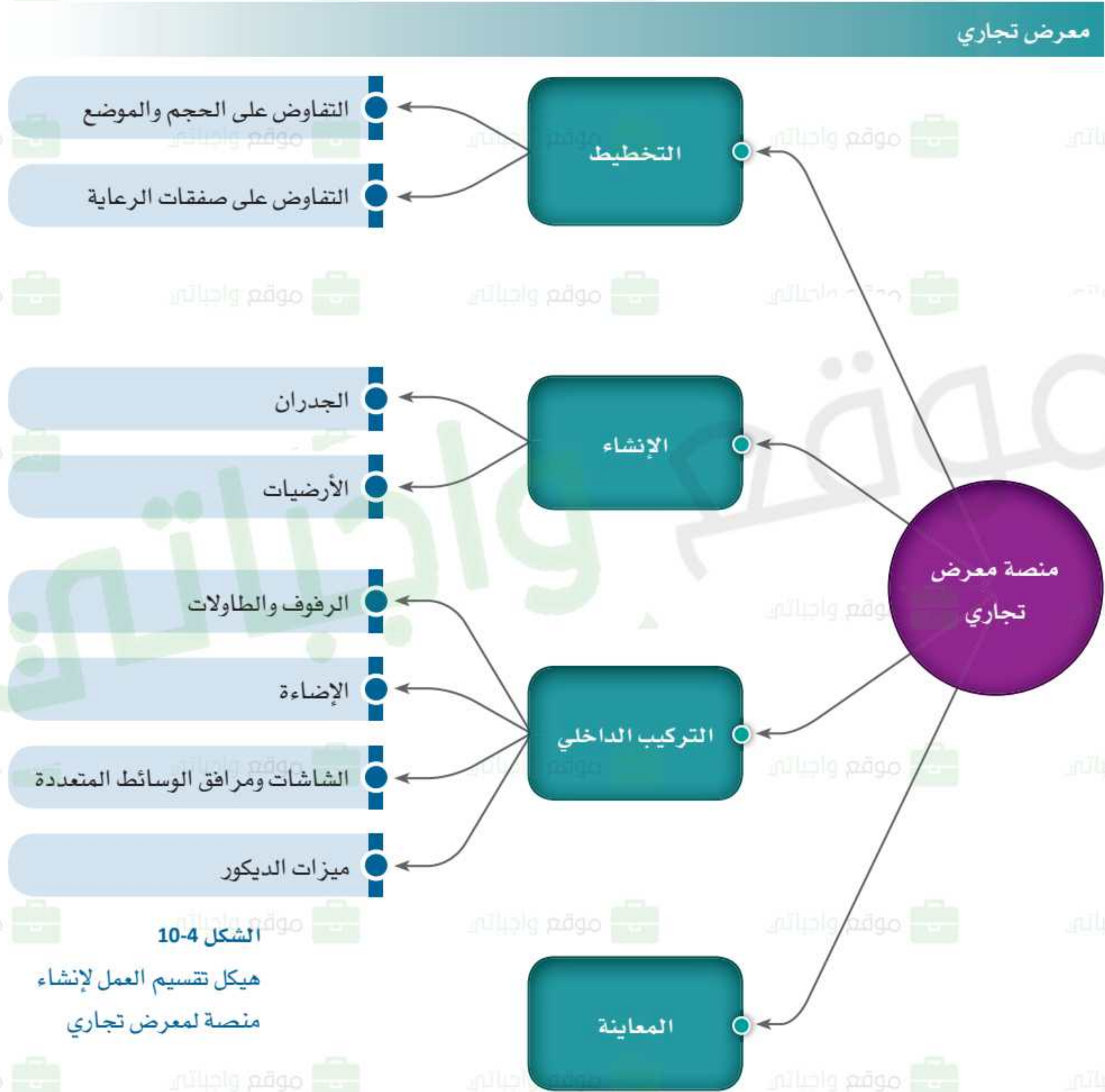


هيكل تقسيم العمل

Work Breakdown Structures

هيكل تقسيم العمل **Work Breakdown** (جدول زمني يقسم المهام التي يجب إنجازها لاستكمال فعالية ما) يقسم الفعالية بأكملها إلى أجزائها الفردية. إدارة الفعاليات

التفاصيل الدقيقة غير ضرورية أو متوقعة في المراحل الأولية؛ لأن تقسيم العمل هو المرحلة الأولى من دراسة ما يجب أن ينفذه شخص أو فريق معين. يشبه المخطط التنظيمي من زاوية أنه يحتوي على هيكل: يبدأ من الأعلى بالفعالية الرئيسة ويتدفق باتجاه أسفل المخطط إلى النقطة التي يمكن فيها تخصيص مهمة لشخص معين أو فريق معين (انظر الشكل 10-4).



الشكل 10-4

هيكل تقسيم العمل لإنشاء
منصة لمعرض تجاري

تخطيط المشروع

Project Planning

بمجرد إنشاء هيكل تقسيم العمل يمكن استخدامه لبدء التخطيط لكل عنصر أو نشاط في الفعالية. هناك بعض الخطط التي يجب أن تتصدر ذهن مدير الفعالية.

المهام الحرجة

Critical Tasks

بمجرد وضع هيكل تقسيم العمل، يمكن تحديد **المهام الحرجة Critical Tasks** (الوظيفة التي يجب إتمامها أولاً ليبدأ نشاط معين بعدها في أي سلسلة من الأنشطة) للفعالية.

يساعد هذا في تركيز الانتباه على الوظائف داخل الفعالية والتي تُعدّ مركزية للمهمة وكذلك يضع إطاراً لتحديد المواعيد النهائية لفحص تقدم تحضيرات الفعالية. وذلك لأنه يجب إنجاز المهام الحرجة في الوقت المحدد تماماً لتنفيذ الأنشطة اللاحقة.

ما المهام الحرجة عند إنشاء جناح في معرض تجاري؟

عامل يجهز جناح المملكة العربية السعودية في معرض التجارة الدولية للسياحة - برلين، 2023.

التبعيات الخارجية

External Dependencies

بمجرد إنجاز المهام الحرجة يمكن الشروع في الأنشطة الثانوية وتسمى هذه المهام الثانوية التبعيات. عند إدارة الفعاليات، قد يوجد عدة **تبعيات خارجية** **External Dependencies** وهي مدخلات من مصدر خارجي لا يتحكم فيها فريق المشروع وهي مطلوبة قبل متابعة المهمة، وقد يتحكم فيها المقاولون أو الموردون أو مضيف الفعالية، وغالبًا في الحالة الأخيرة تأخذ هذه التبعيات شكل الموافقة. كلما زاد عدد التبعيات الخارجية لمشروع أو فعالية وكانت غير اعتيادية، ارتفعت احتمالية الفشل. يحتاج مدير المشروع إلى تتبع التبعيات الخارجية عن كثب؛ لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد. يجب عليه جدولة الأوقات والتواريخ وضمانها، وكذلك مراقبة المقاولين الخارجيين وتنفيذ **خطط الطوارئ Contingency Plans** (خطة تُوضع للتعامل مع أمر طارئ) في حالة عدم قدرته على أداء واجباته.

لذلك، من الضروري تحويل مستند تقسيم العمل الأولي إلى مستوى أكثر تفصيلاً بحيث يوضح أيضًا التسلسل الدقيق للأنشطة ومدة كل نشاط. يمكن تنفيذ ذلك بطريقتين: باستخدام برنامج من برامج الحاسوب أو باستخدام الأساليب التقليدية. استخدام برامج الحاسوب

Using Computer Programs

لبرامج الحاسوب وتطبيقات الجوال القابلة للتنزيل عدة فوائد: يمكن تحديثها بسهولة ومشاركتها مع العديد من الأشخاص الذين يمكنهم إبداء تعليقاتهم أو الإخطار بالتأخيرات، وهي أقل عرضة للفقدان أو التلف ويمكن أن تحملها معك في جميع الأوقات.

استخدام الأساليب التقليدية

Using Traditional Methods

الفروق بين التبعيات الخارجية والمهام الحرجة في الفعاليات الصغيرة جدًا قليلة إن وجدت من الأساس، ويمكن استخدام خيار الكتابة اليدوية. هذه الطريقة مفيدة حيث يمكن تعليقها بشكل بارز في المكتب أو في لوحة الإعلانات، ويمكن تعديلها بسهولة إلا أنه تحدّيها بعض القيود:

- عندما ترغب في إضافة شيء أثناء التخطيط يتعين عليك إعادة رسم المخطط.
- يلزم تحديد المهام بوضوح بحيث تعرف ما يحدث، ولكن بدون المبالغة في التفاصيل بما يمنع التفكير الحر والترابط اللازمين للإبداع.
- إذا نُقل المستند فقد يُفقد، وقد لا يكون خيار النسخ الاحتياطي متاحًا.

Risk Assessments

تقييم المخاطر Risk Assessment هو تحليل المخاطر المحتملة وتداعيات حدوثها. هناك العديد من أنواع المخاطر المختلفة التي يجب مراعاتها: عطل في التقنية والأحوال الجوية المعاكسة، ومشكلات الموردين، واعتبارات الصحة والسلامة. تقييمات المخاطر هامة لأنها تمكنك من تعريف المخاطر المحتملة ثم وضع خطط الطوارئ. هناك عدة أسباب متباينة لضرورة إجراء تقييمات للمخاطر وخطط الطوارئ:

- تمكنك من الحصول على خيارات احتياطية في حالة عدم تمكن مورد الخيار الأول من تنفيذ تعاقد.
- قد تكون أحد الاشتراطات القانونية للحصول على التغطيات التأمينية.
- تعني ألا يشعر الناس بالذعر في حالة الطوارئ، ويطمئنهم العاملون بأن لسلامتهم الأولوية القصوى.

تخطيط الموارد Resource Charting

استخدام الرسوم البيانية هو طريقة يمكن عبرها عرض تسلسل المهام مرئيًا. يشمل تخطيط الموارد ما يلي:

- يستخدم تحليل المسار الحرج مخططات بيرت **PERT** (تقنية تقييم ومراجعة المشروع) ولكنه أكثر ملاءمة لمنظمي الفعاليات الخبراء.
- **مخططات "جانت" Gantt Chart** هي أسهل أنواع الرسوم البيانية المستخدمة وأكثرها قابلية للتطبيق عند التخطيط لفعالية، تظهر المهام التي ستُنفذ في ترتيب متتابع زمنيًا.

رسم الموارد في مخطط هو طريقة ناجحة لتكثيف المعلومات التفصيلية وإنشاء وسيلة سهلة الوصول لاستخدام المعلومات. لا يحتاج مديرو الفعاليات دائمًا إلى معرفة تفاصيل المهام التي يجب إنجازها، حيث يمتلك الخبراء المعنيون المعرفة المتنوعة الضرورية، لكنهم سيحتاجون إلى معرفة ما الذي يجب إنجازه ومتى يمكن بدء المهمة التالية.



نقطة تحقق

لماذا يحتاج منظمو الفعالية إلى إدراك التبعيات الخارجية للفعالية؟

يحتاج منظم الفعالية إلى إدراك التبعيات الخارجية لأنه كلما زاد عدد التبعيات الخارجية لمشروع أو فعالية وكانت غير اعتيادية، ارتفعت احتمالية الفشل.

إدارة الفعاليات

هدف التعلم 2.3.4

استخدام مخططات "جانت"

Using Gantt Charts

تظهر مخططات "جانت" المهام المختلفة التي يلزم تنفيذها حسب تسلسل زمني معين، وتسهل رؤية المهام المختلفة. والأهم أنها تعرض كذلك **فترة الإنتاج Lead Time** (الفترة بين بدء عملية الإنتاج واكتمالها)، حتى تعرف موعد إنجاز كل مهمة وتبغات التأخير في إنجازها (خاصة المهمة الحرجة). الشكل 11-4 مثال على مخطط "جانت" بسيط.

الشكل 11-4

مثال على مخطط
"جانت" عند إعداد
سرادق



تشير المربعات المعبأة إلى المهام المنجزة حتى الآن، وتوضح المربعات الفارغة المهام التي لا يزال يتعين القيام بها. يسهل هذا معرفة مدى تقدم التحضيرات، وما الذي لا يزال معلقاً، وهل توجد أي مشكلات ناجمة، وهل هناك أي فترة كساد Slack (الفترات التي لا يتخللها الكثير من العمل أو النشاط) حالياً.

بدأ المشروع يوم 4 يونيو ويعطي مثال مخطط "جانت" ملخص عن العمل يوم 14 يونيو. شهدت بداية العملية طلب وشراء وترتيب عدة عناصر مختلفة، منها المكان والسرادق والأثاث والممونون. يظهر عنصر واحد فقط طُلب أثناء فترة الملخص وهو الزهور، الذي تعتبر فترة إنتاجه أقل من تجهيز السرادق مثلاً.

هناك بعض القيود على مخطط "جانت":

- لا يظهر عادة الموارد المتاحة لتنفيذ مهمة.
- لا يظهر الحالات التي يُسند فيها مهام لشخص تستغرق وقتاً أكبر من المتاح لها.
- يمكن أن يصبح مرهقاً إذا كان هناك عدة مهام على مخطط واحد.

قد يفيد عند التخطيط للفعاليات لأنه يسهل للمنظم (المنظمين) التأمل والتفكير في الخطوات اللازمة لتنفيذ المهمة. يكون من الأفضل أحياناً تطبيق أسلوب التخطيط هذا بطريقة عكسية؛ أي البدء من الموعد النهائي (النهاية) ثم العمل بترتيب عكسي لمعرفة المدة المستغرقة فعلياً في التنفيذ.

النشاط المهم الآخر الذي سيجبرك مخطط "جانت" على تنفيذه هو معرفة المدة الفعلية التي تستغرقها كل مهمة. يميل معظم الأشخاص غير الخبراء إلى تخمين التوقيت. سيكون المخطط عديم الفائدة دون معلومات دقيقة. مثلاً هل سيستغرق تركيب القماش للسرادق من الخارج يومين فعلاً؟ في مثالنا نعم سيستغرق. إذا كنت قد طلبت سرادق، فاسأل المتخصصين في نصب الخيام عن المدة التي سيستغرقونها فعلياً.



نقطة تحقق

لماذا يجد منظمو الفعالية مخططات "جانت" مجدية؟

تعد مخططات "جانت" مفيدة لأنها تُظهر المهام المختلفة التي يلزم تنفيذها حسب تسلسل زمني معين، وتسهل رؤية المهام المختلفة. والأهم أنها تعرض كذلك فترة الإنتاج (الفترة بين بدء عملية الإنتاج واكتمالها)، حتى تعرف موعد إنجاز كل مهمة وتبعات التأخير في إنجازها (خاصة المهمة الحرجة).

دمج المعلومات الأساسية في إطار إدارة الفعالية

Integrating Key Information Into an Event Management Framework

تحدد فائدة أطر إدارة الفعاليات بمدى فائدة المعلومات المدخلة فيها. كلما زادت كمية المعلومات فائدة الجودة المتوفرة المدخلة في إطار العمل الإداري، ارتفعت احتمالية تحسن النتائج. عرضت الدروس السابقة أنواعًا مختلفة من أطر إدارة الفعاليات وأظهرت أهمية فهم الجداول الزمنية للموردين ومدى ملاءمتها لأطر التخطيط. سيستكشف هذا الدرس أهمية دمج معلومات الطلب والمعلومات المالية والتسويقية لإنشاء إطار عمل لإدارة الفعاليات يتناسب مع الغرض.

تكامل الطلب

The Integration of Demand

الطلب عامل هام في عملية التخطيط بالنسبة لمعظم الفعاليات. حتى بالنسبة للفعاليات الشخصية كحفل الزفاف أو التخرج، يلزم معرفة العدد التقريبي للضيوف أو المدعوين لحضور فعالية ما، فقد يكون المكان ضيقًا ويجب أن يكون مقدار الغذاء ملائمًا.

يمثل الطلب والسوق المحتملة مشكلة بالنسبة لجميع الفعاليات تقريبًا. قد يصعب التخطيط للفعاليات الحكومية العامة. من المهم معرفة:

- ما نوع الأشخاص المهتمين؟

- كم عدد الحضور المحتمل؟

- ما التاريخ أو الوقت المناسب لإقامة الفعالية؟

قد يصعب تقييم ذلك بإتقان وكفاءة، خاصة إذا لم تسبقها فعاليات مماثلة. بينما توجد عدة أنواع من الفعاليات يكون العدد المحتمل لحضورها محددًا بدقة أو على الأقل بما يكفي ليعرف مدير الفعالية المتطلبات. يمكن التحقق من ذلك من خلال بعض الأبحاث، إما غير الرسمية (مثل "التحدث إلى السكان المحليين") أو من خلال الاستطلاعات والاستبيانات الرسمية.

الفصل 4 التخطيط لفعالية

يلزم إنجاز البحث واتخاذ القرارات عند الطلب بحلول **نقطة توقف Cut-off Point** معينة (التاريخ أو الوقت المحدد الذي يجب اتخاذ القرار فيه). يمكن إجراء الحجوزات مؤقتاً ولكنها تشترط إيداع مبلغ أولاً حتى إذا كان المكان عبارة عن مركز مجتمعي محلي صغير. بالنسبة للفعاليات الممولة ذاتياً، قد ينتج عن ذلك مشكلة: ما الأولوية، تأكيد المكان أم بيع التذاكر؟ يمكن حل هذه المعضلة بتحديد نقطة توقف والتي بمجرد حلولها تتأكد الفعالية، ويلزم سداد قيمة المكان ببيع الحد الأدنى من عدد التذاكر في وقت مبكر. في حالة الإلغاء، يمكن رد مبيعات التذاكر لمن حجز مبكراً.



أمور تخطيطية

التخطيط التشغيلي

أنت تنظم حفل تخرج لجامعة. تعرف بالفعل المعلومات الأساسية المتعلقة بالسوق:

- الفئة العمرية.

- عدد الطلبة القادرين على الحضور.
- الموضوعات المعاصرة، الأمور المفضلة وغير المفضلة.

ومع ذلك، هناك قرارات تشغيلية يجب اتخاذها والتي ستؤثر على الطلب.

ماذا تعتقد؟

ما العوامل التي قد تؤثر على الطلب؟ ما مدى دقة التنبؤ بالطلب؟ كيف يمكن أن يؤثر ذلك على إطار عمل إدارة الفعالية؟

التكامل المالي

Financial Integration

بعد تحديد الطلب واستكشاف وجود منافسة من عدمه، يتمكن المنظمون من قياس حجم الفعالية، وعدد الحضور المحتمل. قد يشير التعرف على فعاليات مماثلة أيضاً إلى الأسعار التي يكون الناس مستعدين لدفعها. ومع ذلك يجب عدم تحديد السعر من خلال الفعاليات الأخرى، ولكن حسب تكلفة فعاليتك وفي إطار الحاجة إلى ربحيتها من عدمه. تعتبر مسألة التسعير غاية في الأهمية حيث يقلل المنظمون محدودو الخبرة في الغالب من التكاليف المتنوعة. ومن الضروري إدراج كل العناصر المطلوبة وتكلفتها على نحو ملائم، وقد تتحول قيمة "بضع بالونات" إلى ميزانية للزينة تصل إلى مئات الريالات.

إدارة الفعاليات

الخطأ الجسيم الآخر هو عندما يحدد المنظمون سعر تذكرة الفعالية دون تبرير أو بحث. تفتقر هذه الطريقة إلى المنطق تمامًا، وتتسبب بالتأكيد في صعوبات مالية شديدة للفعالية. إذا قررت سعر التذكرة قبل معرفة مبلغ التكلفة، فقد تضطر في النهاية إلى تقليص كل العوامل التي تضمن تميز الفعالية. يجب تحديد سعر التذكرة على أساس التكاليف الدقيقة وبعدها يمكن دراسته في ضوء المنافسة وما سيدفعه السوق (والذي ينبغي أن يعتمد على بعض البيانات الواقعية قدر الإمكان). عند دمج الشؤون المالية في التخطيط يجب على المنظم إنشاء ميزانية وقائمة التدفق النقدي لحساب نقطة التعادل للفعالية والسماح بتقدير هامش الأمان.



مهارات إدارة الفعاليات

التكامل المالي

ستقام فعالية مدرة للربح في مكان يستوعب 50 ضيفًا. من المحتمل أن تتكلف الفعالية 5,000 ريال سعودي. يختلف الطلب حسب تكلفة التذكرة، ويبلغ متوسط سعر التذكرة التي يرغب الضيوف في دفعها 50 ريالًا سعوديًّا.

طور مهاراتك

اشرح كيف ستؤثر المعلومات المالية ومعلومات الطلب على التخطيط للفعالية.



تكامل التسويق

Marketing Integration

تحتاج جميع الفعاليات إلى التخطيط التسويقي. قد لا تبدو بعض الفعاليات الخاصة (كحفلات الزفاف) بحاجة إلى تسويق. ومع ذلك عند إرسال الدعوات أو مناقشة الفعالية سيسلط المضيف أو مخطط الفعالية الضوء على الجوانب الرئيسية مثل جودة الأغذية أو الترفيه وشخصيات الحضور الآخرين المحتملين. الهدف من ذلك أن تبدو الفعالية جذابة قدر الإمكان حتى يحضر الناس إليها. وبذلك تحقق وظيفة التسويق.

قد تكون الميزانية المتاحة بالنسبة لبعض أنواع الأنشطة مثل إطلاق المنتجات ضخمة بالفعل. بالنسبة للفعاليات المجتمعية الصغيرة قد تكون الميزانية محدودة، لذلك يعتمد التسويق لها على أدوات منخفضة التكلفة مثل المنشورات المحلية أو صفحات منصات التواصل الاجتماعي كبداية للإعلانات أو وسائل الترويج مرتفعة التكلفة.

سيتعين على منظم الفعالية عند العمل على خطة تسويق تعريف الميزانية المتاحة. وهناك طريقتان رئيسيتان لتنفيذ ذلك:

- بأخذ الدخل أو الميزانية وتخصيص مبلغ معين للتسويق.
- بتعريف غايات الفعالية واحتساب ميزانية التسويق على أساس الأهداف.

بمجرد تخصيص الميزانية يلزم تطوير خطة عمل التسويق. هذا هو جدول الأنشطة قبل الفعالية وأثناءها وبعدها. سيحتاج فريق التسويق إلى التعرف على فترة الإنتاج الرئيسة لكل نشاط.

أساس التسويق الناجح هو إتاحة الوقت الكافي ومعرفة من يصنع القرارات ذات الصلة ومتى. الأمور التي تبدو بسيطة غالباً ليست كذلك أو قد تستغرق وقتاً أطول بكثير من المتوقع، لذلك يلزم دمج التسويق بالكامل في إطار إدارة الفعاليات. يلزم كذلك إدارة التسويق بعناية. وسائل التواصل الاجتماعي أداة رخيصة وسريعة وناجحة لتسويق فعالية وقد تلبي حاجات الفعاليات الطارئة حيث يكون الوقت غير كافٍ لاستخدام قنوات وسائط مختلفة، إلا أن استخدامها محفوف بعدة مخاطر تواجه مدير الفعالية ضعيف الخبرة. عندما يجري التسويق على وسائل التواصل الاجتماعي، يجب مراعاة ما يلي:

- لا يمكن السيطرة على المعلومات وقد يساء فهمها خاصة إذا لم تُقرأ الرسالة.
- يمكن لأي شخص نشر تعليقات فورية (قد تكون سلبية) مع صور قد تقوض سمعة الفعالية ومضيفها.



نقطة تحقق

ما ضرورة دمج التسويق بعناية في إطار إدارة الفعالية؟

يجب دمج التسويق لأنه يجعل الناس على دراية بالفعالية ويروج لمزايا حضورها بالنسبة إلى الحاضرين المحتملين.

هدف التعلم 4.3.4

الهيكل التنظيمي للفعاليات Events Organizational Structures

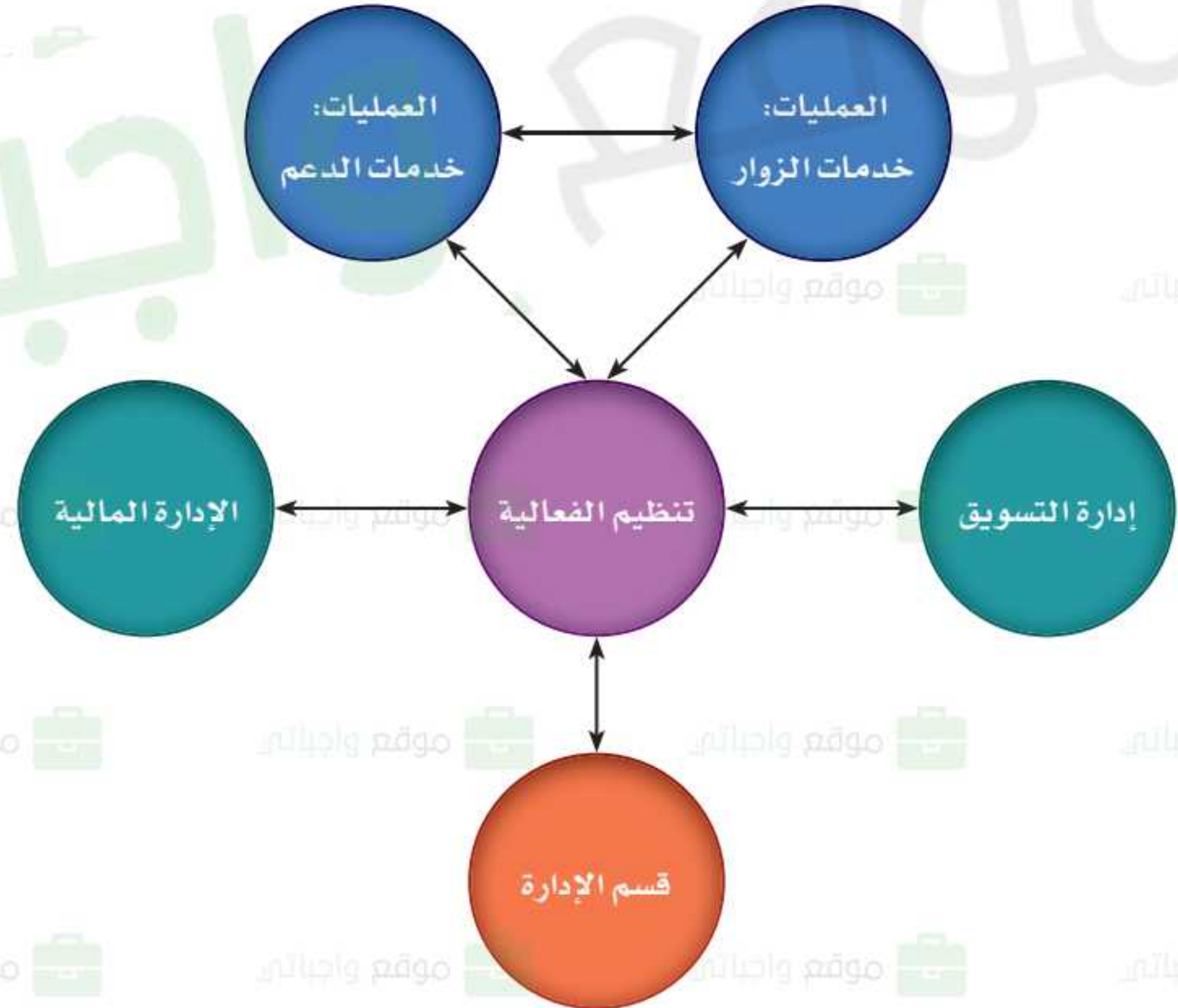
من النادر أن تتطابق فعاليتان في نفس الهيكل التنظيمي أو الموظفين. هناك بعض أوجه التشابه بين معظم الفعاليات، وتُنظَّم الخدمات الأساسية في الغالب بطرائق مماثلة.

التنظيم

Organization

تشمل أطر إدارة الفعاليات خمس وظائف رئيسة كما هو مبين في الشكل 12-4.

الشكل 12-4
هيكل تنظيمي مبسط
للفعاليات



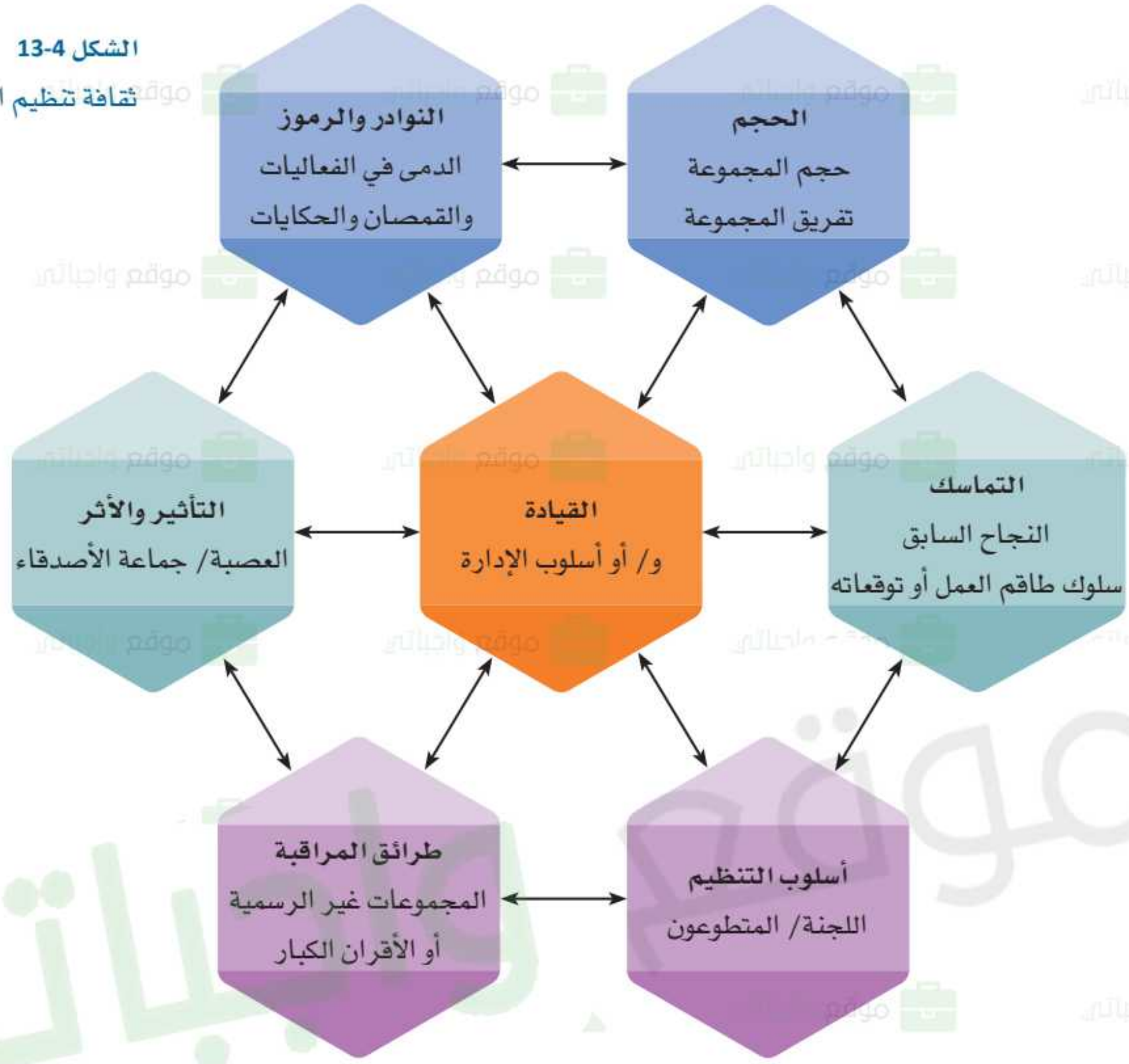
يشكل الهيكل التنظيمي لفعالية ما الإطار الذي تعمل حوله الأنشطة والخدمات المختلفة. أعضاء هذا النوع من الهيكل التنظيمي مثل الموظفين وكبار المديرين عادة ما يكونون موظفين يعملون براتب، وقد يكون بعض الموظفين الذين ينفذون العمل متطوعين، وبعضهم الآخر يتقاضون راتبهم. إذا كان مشغل الفعالية نادياً أو جمعية فقد يكون الموظفون الرئيسون ببساطة أعضاء في اللجنة العادية للمؤسسة المشغلة. في منظمة يعمل فيها أشخاص معاً للمرة الأولى، يحتاجون إلى معرفة من المسئول تحديداً. يجب تجنب أي غموض حول سلامة الجمهور وكفاءة المؤسسة (والتي إذا أسست لتشغيل فعالية واحدة قد تكون قصيرة العمر نسبياً). تمر خطوط الاتصال في مؤسسات الفعاليات إلى أعلى وإلى أسفل ومن جانب إلى آخر في هيكلية هذه المؤسسات. يعد هذا ضرورياً لضمان تمرير المعلومات في المنظمة بسرعة ودون إبطاء وكاملة.

الفاعلية Effectiveness

تؤثر أطر إدارة الفعاليات على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تنفيذ عملها. يجب أن تخلق أطر العمل ثقافة تمنح الوضوح والتماسك والقيادة اللازمة لضمان فاعلية الفعالية (انظر الشكل 4-13). قد يجد مدير الفعالية تبعاً لنوعها أنه يعمل مع مجموعة متباينة من الأشخاص المتواجدين لأسباب اجتماعية وليس لأسباب تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً دون الاهتمام اللازم بشأن أسلوب المؤسسة التي يعملون معها. المشكلة بالنسبة لمديري الفعاليات هي كيفية تنظيم فعالية في ظل هذه الظروف الصعبة.

الشكل 4-13

ثقافة تنظيم الفعاليات



نقطة تحقق

ما أهمية أطر إدارة الفعاليات؟

تضمن أطر إدارة الفعاليات الحد الأقصى الممكن من الفاعلية في عملية تنظيم الفعالية. وتساعد مدير الفعالية على تصميم ثقافة تقدم الوضوح والتماسك والقيادة اللازمة لضمان فاعلية الفعالية.

3.4 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمة مما يأتي:

1. أي مما يلي ليس من تقنيات إدارة مشروع؟

أ. تخطيط المشروع.

ب. إنشاء المحتوى.

ج. تقييم المخاطر.

د. تطوير الهدف.

2. أي من متطلبات الدعم الآتية لا يُعدّ تبعية خارجية؟

أ. تأجير الأثاث.

ب. شراء الزهور.

ج. تكوين لجنة التسويق.

د. توظيف فنان الترفيه.

التفكير الناقد

3. ما أهمية تعريف المهام الحرجة في هيكل تقسيم العمل؟ ما المهمة التي تعدّها

أكثر أهمية في التخطيط لفعالية ما؟

عبر توزيع المهام في هيكل تقسيم العمل، يمكن لمديري الفعالية التأكد من أنهم فكروا في كل ما يجب تنفيذه ومن أنهم يعرفون من المسؤول عن كل مهمة أو وظيفة. ويُعدّ التخطيط المهمة الأهم والأدق؛ إذ أنه لا يمكن تنفيذ المهام الأساسية في هيكل تقسيم العمل دون وضع خطة فعالة.

4. ما أهمية شمول إطار عمل إدارة المشروع لمعلومات الطلب والمعلومات المالية ومعلومات التسويق؟

كلما كثرت المعلومات عالية الجودة المتاحة لمديري الفعالية والمضافة إلى إطار عمل إدارة الفعالية، كان تنفيذ الفعالية أفضل. وكل تلك العوامل مهمة، لذلك يجب إدراجها في إطار عمل الإدارة إلى جانب الموارد والمسئوليات المخصصة لها.



4.4

جمع المعلومات والبحث البيئي

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

- 1.4.4 شرح أهمية وضع الأهداف عند جمع المعلومات.
- 2.4.4 وصف عملية جمع المعلومات والبحث البيئي.
- 3.4.4 مناقشة أهمية تنفيذ جمع المعلومات والبحث البيئي بإتقان وكفاءة.

المصطلحات الرئيسية

Sunk Costs

تكاليف هالكة

هدف التعلم 1.4.4

تحديد الأهداف

Setting Objectives

لا يمكن جمع المعلومات المناسبة إلا بمعرفة الأهداف الرئيسة للفعالية. أهم نقطة يلزم فهمها هي غرض الفعالية - الاحتفال والترفيه والترويج لمنتج ما كأمثلة - لأن هذا سيحدد ذوق الفعالية بأكملها ومفهومها.

التحضير لجمع المعلومات

Information Gathering Preparation

باستخدام هذه المعلومات الأساسية يجب على منظمي الفعالية فهم نوع الفعالية

ما المعلومات المطلوبة لفعالية ثقافية؟

أداء عرضة في مهرجان الجنادرية.

المطلوبة، وتقييم ملاءمتها للسوق المستهدفة من عدمه. بمجرد البت بقرار الغاية الشاملة، يمكن إنشاء مسودة الخطوط العريضة للخطة عبر الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الأنشطة المطلوبة؟
- كيف ستُفرز الأفكار والمقترحات؟
- ما معايير الفرز؟
- ما الأهداف والغايات التفصيلية للفعالية؟

جمع المعلومات Information Gathering

ستمكن هذه الأسئلة لجنة إدارة الفعالية من فهم متطلبات الفعالية، وتحديد المعلومات اللازم جمعها ومصادر المعلومات التي ستُستخدم وتعريف المسئول عن جمعها.

بمجرد اتخاذ هذه القرارات يمكن إنشاء مسودة الخطوط العريضة. ثم يوضع مخطط لجمع المعلومات بالاستناد إلى هذه الخطوط العريضة. يمكن بعد ذلك أن تضيف اللجنة المنظمة ومستشاروها ومساعدوها إلى هذه المسودة الأساسية بعض موضوعات التغطية مثل العمليات والتمويل والتسويق. يمكن بعد ذلك جمع المعلومات التي ستساعد على تصور مكونات الفعالية ووضع خطة تراعي:

- بيئة الفعالية.
- أصحاب المصلحة.
- الظروف التي ستقام فيها الفعالية.
- خطط الطوارئ.



نقطة تحقق

لماذا تُعدّ الأهداف هامةً عند جمع المعلومات؟

لا يمكن جمع المعلومات المناسبة إلا بمعرفة الأهداف الرئيسية للفعالية.

هدف التعلم 2.4.4

جمع المعلومات والبحث البيئي Information Gathering and Environmental Searching

بمجرد وضع مسودة الخطوط العريضة للخطة يجب أن تبدأ لجنة الفعالية عملية جمع المعلومات بما في ذلك عمليات البحث البيئية ذات الصلة بالفعالية (انظر الشكل 14-4).

عرف القيم الأساسية لتصميم الفعالية (انظر الشكل 5-1)

لماذا؟ ومن؟ وماذا؟ وأين؟ وكيف؟ ومتى؟

الشكل 14-4

جمع المعلومات والبحث
البيئي

تلخيص المعلومات أو البيانات المطلوبة

المنافسة حول التاريخ المقترح.
الفعاليات السابقة وتأريخها.
المشكلات التي واجهتها فعاليات مماثلة.
الفرص لهذه الفعالية.
ملاءمة الفعالية للسوق.

مراجعة مصادر المعلومات الملائمة

المعلومات والمؤسسات المحلية.
مذكرات العام الماضي ومذكرات الفعالية القادمة.
مواقع الإنترنت ومقالات الصحف المحلية.
المكتبات والمجتمعات المحلية والأفراد المطلعون.
تعريف أصحاب المصلحة.

البحث عن موظفين وتوظيفهم لجمع المعلومات

الموظفون والمنظمون المشاركون في الفعالية.
إشراك الأفراد المهتمين.
توزيع الأفراد لمهام البحث.
تفويض حمل العمل وتوزيعه.
حاول ضمان بعض التداخل في البحث.

غربة المعلومات وترتيبها والتحقق منها

تسجيل المعلومات في ملفات البيانات أو جداول البيانات.
تغذية المعلومات إلى شخص معين للتحقق المزدوج.
تلخيص المسائل الرئيسية.

نشر المعلومات

اجتماع "جميع الفرق" لنشر المعلومات ومناقشتها.
التأكد من تناول الملخص كل المسائل الرئيسية.
الاجتماع وقرارات التعميم بمثابة فحص للنتائج.

تحليل الفجوات

تحديد نقص المعلومات أو الثغرات.
التأكد من سد الفجوات حسب المقتضى.
التلخيص ودعوة الموظفين وغيرهم لإبداء التعليقات.

عملية البحث عن البيئة وجمع المعلومات هي بحث عن الفرص وكذلك المشكلات. قد يُنظر لفعالية أخرى في المنطقة نفسها ومن النوع نفسه على أنها منافسة ولكنها قد تكون مكملية. ستبحث لجنة إدارة الفعالية عن:

- معلومات حول الطلب على الفعالية وقدرة السوق.
 - المنافسة حول الموعد المقترح.
 - توافر التقنية والمعدات والمستلزمات.
 - التمويل والرعاية.
 - المنظمات وتوافر الموظفين.
 - المسائل والسوابق الثقافية أو الاجتماعية المحلية.
 - مسائل التوقيت في التخطيط.
- لاحظ أن "المنافسة" بالمعنى الواسع لا تقتصر على الفعاليات المنافسة بل قد تشمل عوامل مختلفة مثل عرض فيلم جديد أو افتتاح متحف أو مطعم جديد في المنطقة، أو أن تاريخ الفعالية يحل في أسبوع الامتحانات النهائية.



نقطة تحقق

ما أهمية وجود عملية يجب اتباعها عند البحث عن المعلومات؟

وجود عملية يجب اتباعها عند جمع المعلومات مهم لأنه يجب جمع المعلومات وفق التخطيط جيد وبطريقة شاملة تغطي جميع جوانب الفعالية.

هدف التعلم 3.4.4

ما أهمية جمع المعلومات

Why Information Gathering Is Important

جمع المعلومات والبحث البيئي المنفذان بإتقان وكفاءة يسهلان للجنة إدارة الفعالية إقامة فعالية تلبي حاجات مضيفها. ستسمح المعلومات الحديثة وذات الصلة لمنظمي الفعالية بدقة توقع ما يلي:

- الجمهور المستهدف الرئيس.
- عدد الحضور.
- أنسب تاريخ ووقت لإقامة الفعالية.

قد تشير البيانات التاريخية إلى أن فعاليةً مشابهةً قد جذبت عددًا معينًا من الحضور الذين دفعوا سعرًا معينًا للتذكرة، إلا أن هناك متغيرات أخرى قد تؤثر على الطلب على فعاليتك. يتطلب ذلك جمع مزيد من المعلومات حول نقاط مثل: عوامل الجذب الرئيسية وحالة الطقس والخيارات البديلة المتاحة.

يلزم أن تكون عمليات البحث البيئية حديثةً لاحتمالية تغير المتطلبات القانونية أو تحديثها، ما قد يحمل آثارًا خطيرة على إمكانية إقامة الفعالية بسبب عدم التمكن من إصدار تصريح أو طلب حيوي ضروري لإقامة الفعالية ما يعني عدم إقامتها من الأساس.

عواقب ضعف أداء جمع المعلومات

Consequences of Ineffective Information Gathering

قد تشمل نتائج ضعف أداء جمع المعلومات ما يلي:

- **الخسارة المالية:** إساءة الفهم أو النسيان لنقطة التوقف لعمليات الإيداع يتسبب في **تكاليف هالكة Sunk Costs** (الأموال المصروفة بالفعل والتي لا يمكن استردادها) بما في ذلك تكلفة لجنة إدارة الفعالية.
- **خسارة السمعة:** الفعالية التي لا تلبي توقعات المضيف والحضور ستتسبب في خسارة السمعة، وهو ما سيخلف آثارًا طويلة المدى مثل فقدان هوية العلامة التجارية أو الثقة.
- **الارتباك والهدر:** جمع المعلومات غير المتقن يعني عدم امتلاك الموردين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين جميع المعلومات المطلوبة ما قد يتسبب في هدر الوقت وتشويه السمعة وكلاهما ضروري لنجاح العديد من الفعاليات.

لذلك يمكن إدراج تكاليف الفشل في ثلاث فئات رئيسية تتكون من مخاطر التكلفة المتعلقة بما يلي:

- إدارة الجودة والمعايير.
- نفقات إقامة الفعالية.
- التوقيت المناسب وجدولة مواعيد الفعاليات.



نقطة تحقق

ولماذا يعد جمع المعلومات بكفاءة مهمًا؟

**جمع المعلومات والبحث البيئي المنقذان باتقان وكفاءة
يسهلان للجنة إدارة الفعالية إقامة فعالية تلبي حاجات
مضيفها.**



مهارات إدارة الفعاليات

جمع المعلومات الفعال

على الرغم من كفاءة جامع المعلومات، هناك دائمًا عناصر مفقودة بسبب عدة عوامل. هذا لا يعني عدم أهمية مهارات جمع المعلومات الشخصية ولكن هناك دائمًا فجوات في المعرفة والتي لا يمكن رآبها أحيانًا.

طور مهاراتك

ابحث عن فعالية في منطقتك المحلية وعرف أي مشكلات قد تتجم عن نقص المعلومات.



3.4 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمة مما يأتي:

1. ستشمل مسودة الخطوط العريضة ما يلي:

أ. تفاصيل محددة لأنشطة الدعم.

ب. التخطيط المالي التفصيلي.

ج. معايير الفرز.

د. خطط الطوارئ المفصلة.

2. تشمل مراحل عملية جمع المعلومات ما يلي:

أ. تعريف الأهداف.

ب. مراجعة مصادر المعلومات الملائمة.

ج. تعيين الموظفين.

د. جميع ما سبق.

التفكير الناقد

3. ما أهمية إجراء تحليل الفجوة؟

يمكن مدير الفعالية بالاستناد إلى تحليل الفجوة من رصد نقاط الضعف في عملية جمع المعلومات. وفي هذه المرحلة، يمكن للمدير أن يعمل على سد تلك الفجوات بمساعدة الآخرين. ويسمح ذلك بالتعامل مع أي حالة طارئة.

4. ما تأثير افتقار جمع المعلومات الناجح على المنظمة؟ كيف يمكن أن يؤثر ذلك

على أعمالها المستقبلية؟

بسبب افتقار جمع المعلومات الناجح قد تكرر المنظمة أخطاء ارتكبتها منظمات أخرى في الماضي. وقد يؤدي إلى أخطاء فادحة جداً مثل إهانة الجمهور المستهدف عبر اختيار مواضيع أو وسائل ترفيه غير ملائمة. وقد تبدو المنظمة بذلك فاشلة أو لامبالية، ما يقلل من احتمال مشاركتها في مشاريع مستقبلية.



إيجاد مكان ملائم

5.4

أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:
- 1.5.4 تعريف وشرح المحددات في اختيار المكان الملائم.
 - 2.5.4 مناقشة أهمية الانطباعات الأولى.
 - 3.5.4 مناقشة أهمية قائمة التحقق للعثور على المكان.

المصطلحات الرئيسية

Schedule	جدولة المواعيد
Contract Out	تعاقد خارجي
Longlist	قائمة مطولة
Shortlist	قائمة مختصرة

المحددات في اختيار مكان ملائم

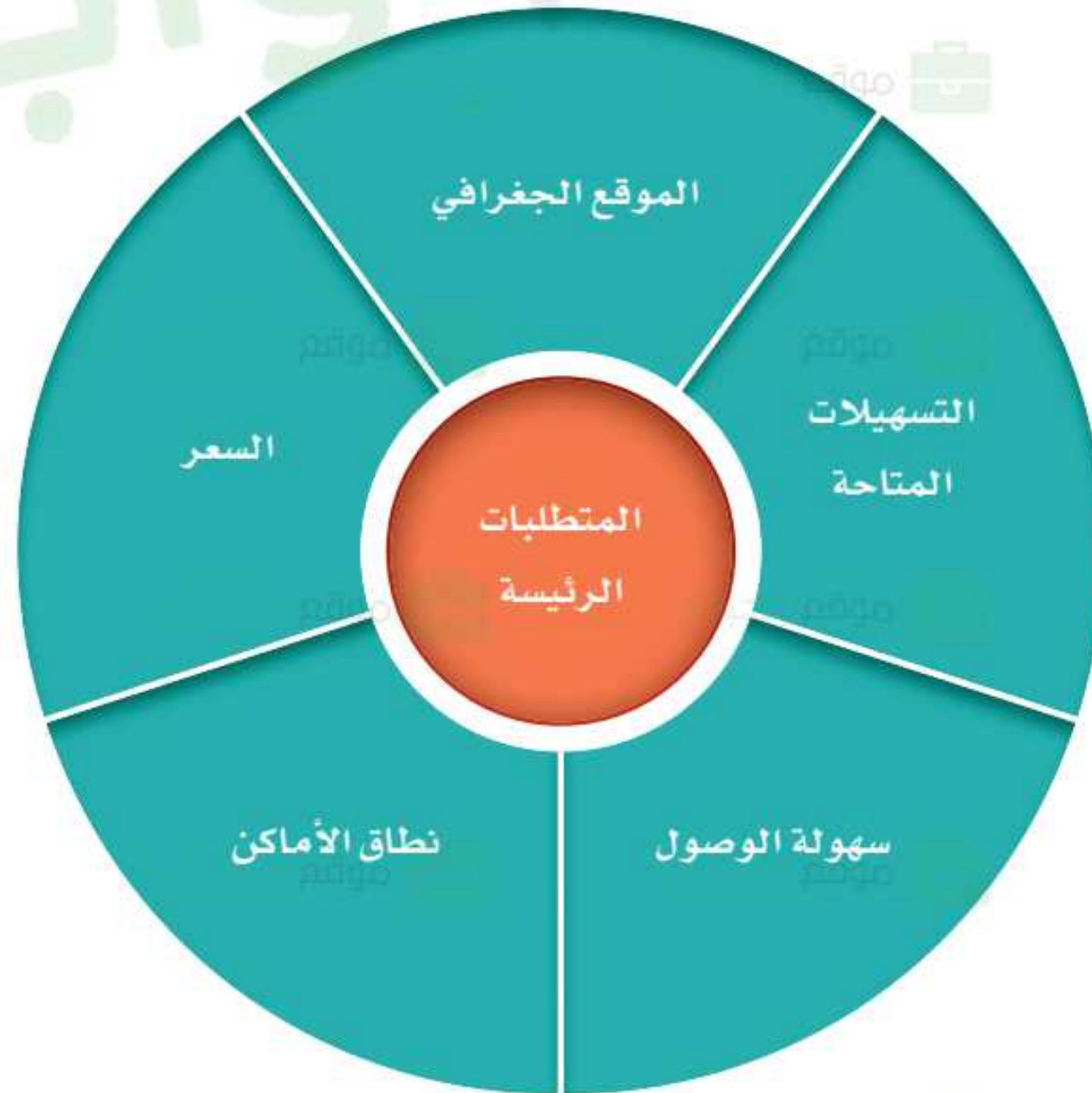
Determinants in Selecting an Appropriate Venue

العثور على مكان هو أهم جوانب مرحلة تطوير الفعالية. يمكن إقامة الفعاليات في أماكن متعددة، بما فيها الفنادق والملاعب ومراكز المعارض والمؤتمرات. أحياناً يعرف منظم الفعالية بالضبط المكان الذي يختاره، وأحياناً قد تكون خيارات المكان محدودة للغاية.

تتسم الفعاليات الأصغر مثل المهرجانات المجتمعية بمحدودية الخيارات بسبب قيود الموقع والميزانية، أما الفعاليات الكبيرة فقد لا يكون لدى المنظمين أي فكرة سوى عن الأماكن المحتمل ملائمتها. هناك عدة متغيرات قد تؤثر على اختيار المكان.

بالنسبة لمعظم الفعاليات من النادر اختيار المكان بصفة نهائية في مراحل التخطيط المبكرة. ستستكشف مراحل التخطيط المبكرة مسائل مثل تحديد المتطلبات الأساسية التي ستكون ضرورية للنجاح كما هو مبين في الشكل 15-4.

الشكل 15-4
المتطلبات الرئيسية
المحتملة





Workflow

Burden or Bonanza? Thriving in an Age of Flexible Working

عبء أم كنز؟
الازدهار في عصر العمل المرن

ما الذي قد يكون مطلبًا رئيسًا للمكان لفعالية
رئيسة مثل منتدى الأعمال العالمي؟

الجلسة الافتتاحية لمنتدى مسك العالمي - الرياض، 2019.

بمجرد تعريف المتطلبات الرئيسية تشمل مرحلة التحضير للعثور على مكان
تقييمًا للعمليات اللوجستية لموردي المنتجات والخدمات وتدفق الزوار أو
المشاركين وخدماتهم.

الموقع الجغرافي

Location

- يحدد نوع الفعالية في الأغلب الموقع الجغرافي.
- يجب أن يكون مقر الفعالية المجتمعية في منطقة معينة.
- سيحتاج حفل الزفاف إلى مكان للضيوف وتقديم الطعام والإقامة وكذلك إمكانية الإقامة في الفنادق.
- سيتطلب إطلاق المنتج أماكن مفتوحة كبيرة أو أماكن يجلس فيها الجمهور بحيث يتمكن من مشاهدة شاشة كبيرة على منصة المسرح.
- يجب تعريف متطلبات المضيف بوضوح وفهمها كجزء من عملية الفرز. يجب على مدير الفعالية طرح أسئلة مثل:
- من أين يحتمل أن يأتي الحضور؟
- كم عدد الحضور الذي يمكن استيعابه مكان الفعالية؟

- ما ميزانية المكان؟

- ما التسهيلات الضرورية؟

- هل هناك حاجة إلى موقف سيارات أو الإقامة؟

تضيّق مثل هذه الأسئلة نطاق الخيارات المتاحة. في حالة تعدد المواقع التي تلائم حاجات الفعالية، تنشئ اللجنة قائمة بالمتطلبات الثانوية التي ستساعد على تقليل عدد الخيارات بدرجة كبيرة. بدلاً من ذلك قد تزور اللجنة جميع بدائل الأماكن وتقرر الأنسب.

التوافر

Availability

على الرغم من أن الموقع الجغرافي قد يلائم جميع حاجات مضيف الفعالية، إلا أنه قد لا يكون متوافراً في تاريخ معين. حفلات الزفاف هي مثال نموذجي على حتمية تكيف عملية التخطيط لتلائم حاجات مضيفي الفعالية. تُحدد تواريخ الزفاف غالباً حسب توفر الموقع المفضل. حفلات الزفاف هي فعاليات خاصة لمرة واحدة؛ لذلك يكون لدى المضيفين فكرة عما يجب أن تكون عليه "الفعالية المثالية" وهذا يشمل المكان. تخصص بعض الأماكن في استضافة حفلات الزواج وتوفر كافة التسهيلات والخيارات اللازمة. وهذا يعني احتمالية غزارة الطلب على المكان المعني. قد يحجز الناس حفلات الزفاف قبل أشهر أو حتى سنوات لتأمين المكان المختار. لذلك تعد **جدولة المواعيد Schedule** (ترتيب حدوث فعالية أو نشاط في وقت محدد) جزءاً رئيساً من ضمان توافر الموقع.

ما أنواع الفعاليات التي يمكن أن تكون ترويجينا مناسبة لها؟

منظر لمنحدرات التزلج المخطط لها في ترويجينا.

قد تؤثر القيود المالية للفعالية أيضاً على اختيار المكان. يرفع المكان ذو الطلب المرتفع الأسعار لتتناسب مع السعر الذي ترغب السوق في دفعه. لهذا السبب؛ قد يكون أحد الخيارات في موقع جغرافي مثالي ولكن تكلفته قد تعني أنه خيار غير قابل للتطبيق.

وظائف الدعم

Support Functions

قد تكون وظائف الدعم مثل الأغذية والمشروبات والترفيه والخدمات الفنية وأنشطة الفعاليات ذات الصلة شديدة التعقيد وذلك تبعاً لحجم الفعالية وأهميتها. تعقيد التحضيرات يظهر مدى أهمية الاستعدادات اللوجستية الدقيقة حتى في حفل زفاف عائلي متواضع.

تحتاج الفعاليات من أنواع مختلفة إلى وظائف دعم مختلفة وقد يقدمها المنظمون بأنفسهم مباشرة أو عبر **التعاقد الخارجي Contract Out** (الاتفاق بموجب عقد على دفع مقابل إلى شخص خارج المؤسسة ليؤدي مهمة). عند الاستعانة بالتعاقد الخارجي لتنفيذ وظائف الدعم، يلزم الانتباه إلى المواصفات الدقيقة للخدمة قبل شرائها وقد يؤثر ذلك أيضاً على الميزانية أيضاً.



نقطة تحقق

ما سبب وجود عدة عوامل تؤثر على اختيار المكان الملائم؟

يؤدي المكان دوراً جوهرياً في الفعالية فهو المكان الذي ينبغي للحاضرين الانتقال إليه. ويجب أن يكون الوصول إليه ممكناً بطرائق عدة بالنسبة إلى مدير الفعالية والموردين وكذلك الحاضرين والرعاة وأصحاب المصلحة الآخرين. ويجب النظر في القيود المالية ومدى ملائمة المكان لوظائف الدعم المطلوبة.

ما رد فعلك الأولي على مكان الفعاليات هذا؟

أهمية الانطباعات الأولى

The Importance of First Impressions

الزيارات إلى مكان ما قبل الفعالية دوماً تكون مفيدة. من الضروري للمنظمين وضع قائمة أسئلة لطرحها عن كل مكان، بالإضافة إلى قائمة التحقق من المعايير. يعتمد معظمها على الفعالية مثل: هل هناك حاجة إلى منصة؟ هل ستكون هناك حاجة إلى معدات الصوت؟ هل يمكن للمكان توفير هذه المتطلبات؟

يلزم قبل صدور القرار النهائي وضع **قائمة مطولة Longlist** بالأمكان المحتملة. تشمل القائمة المطولة كل الخيارات التي تنطبق عليها الاشتراطات الرئيسة لمراحل التخطيط. بمجرد تجميع قائمتك المطولة يجب عليك تنقيحها في **قائمة مختصرة Shortlist** من الخيارات المفضلة المحتمل اختيارها.

الانطباعات الأولى هامة. قد يكون الانطباع الأول الذي يصل إلى المنظم هو نفسه الذي يصل إلى الزوار والضيوف. يجب على المنظمين الانتباه إلى كل حواسهم.

- كيف يبدو الموقع؟
- ما بيئته المحيطة؟
- هل هي بيئة جذابة؟
- ماذا تسمع حوله؟ هل هو مكان هادئ أم صاخب أم يمر تحت مسار طيران؟
- هل يتميز المكان بتصميم هندسي يساعد على انتقال الصوت بكفاءة (صفق بيدك لسماع صدى الصوت أو استمع إلى المناطق ذات الصوت المكتوم)؟
- كيف تبدو رائحة المكان؟ هل هي محايدة؟ هل هي رائحة طعام فاسد؟
- هل فيه حدائق؟
- هل المراحيض نظيفة وجديدة؟
- المس المفروشات وبعض المعدات، هل تشعر أنها نظيفة؟
- لا تستخلص الزيارة الأولى تفاصيل كثيرة فقد تسعى إلى اكتساب شعور مبدئي بشأن مناسبة المكان. يعتمد الانطباع الأول في الغالب على عوامل ذاتية مثل المشاعر الشخصية أو الأذواق أو الآراء. يسمى هذا غالباً "اتخاذ القرارات بمشاعرك". هذا الأسلوب ليس مناسباً دائماً لاختيار مكان قد يكون ذا تبعات ممتدة.

يجب دائماً زيارة الأماكن المسجلة في القائمة المختصرة مرةً واحدةً على الأقل،
إن لم يكن أكثر من مرة. تعتبر الزيارات الثانية هامة لمشاهدة الموقع بموضوعية،
بدون تحيز، و بطريقة لا تتأثر بمشاعر أو آراء شخصية.



نقطة تحقق

ما أهمية الانطباعات الأولى؟

**الانطباعات الأولى هامة لأنها تترك أثراً كبيراً في
انطباعات الشخص عموماً.**

هدف التعلم 3.5.4

قوائم التحقق للأماكن Venue-finding Checklists

عند العودة إلى موقع ما في زيارة ثانية يجب أن ينظر الشخص إلى المكان بموضوعية
ليقرر تحقق الأهداف الأساسية والثانوية من عدمه. قد تكون قائمة التحقق المبينة
في الشكل 4-16 مفيدة.
قوائم التحقق تمكن المنظم من المقارنة بموضوعية بين الخيارات المختلفة لاحقاً،
خاصة إذا تولى أكثر من شخص مسؤولية تقييم الأماكن.

ما أنواع الأماكن التي قد تكون ملائمة لفعالية مثل المبينة في الصورة؟

زوار يحضرون معرض الدفاع العالمي الأول
للمملكة العربية السعودية - الرياض 2022.

الشكل 4-16

قوائم التحقق للأماكن

الفعالية:	التاريخ:
اسم المكان:	العنوان:
رقم الهاتف:	
رقم الجوال:	
المدير العام:	جهة الاتصال بالفعالية:
البريد الإلكتروني للمدير العام:	البريد الإلكتروني لجهة الاتصال:
ما أهداف الفعالية فيما يتعلق بالمكان؟	
ما العوامل الحاسمة لنجاح الفعالية فيما يتعلق بالمكان؟ (ماذا تحتاج؟)	
العامل 1	
العامل 2	
العامل 3	
هل هذا المكان يحقق هذه العوامل؟	
العامل 1: نعم ☐ لا ☐	العامل 2: نعم ☐ لا ☐
العامل 3: نعم ☐ لا ☐	
معاينة الموقع - بيئة المكان والموقع الجغرافي:	
البيئة العامة: (مثل منطقة ريفية أو حضرية)	
الوصول	جيد
برياً (سيارات وسيارات أجرة)	☐
على القدم / بالدراجة	☐
بالحافلة / بالترام	☐
بالسكك الحديدية	☐
أقرب محطة:	☐
جواً	☐
أقرب مطار:	☐
حدد أي مشكلات في الوصول تتعلق بالوصول أو المغادرة أو الزائرين المعاقين في الحركة / قيود وقوف السيارات:	
معاينة الموقع - تسهيلات المكان وخدماته:	
سعة المنطقة الرئيسية:	سعة مناطق الدعم:
سعة مواقف السيارات:	سعة المطابخ:
المساحة (متر مربع) الرئيسية:	مساحة (متر مربع) الدعم:
هل الوصول الداخلي لدخول وخروج الزائرين ووصول ومغادرة وحركة الزائرين من ذوي الإعاقة كافية؟	
هل خطة مقياس المكان متاحة؟ إذا كان الأمر كذلك، فاحصل على واحدة. إذا لم يكن كذلك، فقس الميزات الرئيسية.	
ارتفاع السقف:	ارتفاع باب الدخول:
عرض باب الدخول:	كم عدد نقاط الطاقة الكهربائية؟
هل المكان مجهز بالطاقة الكهربائية؟	هل المكان مجهز بالغاز للطاقة؟
الإضاءة / المخفتات	هل يوجد في المكان أي نوع من أنواع التدفئة؟
هل في المكان مكيف هواء؟	أرفق بقائمة التحقق هذه نسخة من إجراءات مكافحة الحريق. فيما يتعلق بحاجات فعاليتك، ما المرافق أو الخدمات المتخصصة الأخرى المتاحة (مثل نظام الصوت ومعدات العرض التقديمي وغيرها) أم المفقودة؟
تعليق عن انطباعك عن المكان وإدارة المكان:	

تعد قوائم تحقق المكان غاية في الأهمية في حالة الفعاليات الكبيرة أو المرموقة حيث يمكن إجراء التحقق من المطبخ أو متعهد الطعام المقيم لقياس مدى ملاءمتهم. يجب أثناء الزيارة رؤية جميع المناطق التي سيستخدمها الزوار، ليس القاعة الرئيسية أو الموقع أو الساحة فقط، ولكن كذلك المداخل والممرات ومواقف السيارات ودورات المياه ومناطق خدمات الأغذية. هل هذه الأماكن مصانة جيداً؟ هل هناك دليل على النشاط والنظافة والصيانة الجيدة؟ كل هذه مؤشرات على الإدارة النشطة والتمكن في المكان. كلما زادت قدرة مهمة مدير الفعالية، زادت سهولة الفعالية وارتفعت فرص نجاحها.



نقطة تحقق

لماذا تُعدّ قائمة تحقق المكان مهمةً عند مشاهدة عدة خيارات مختلفة؟

قوائم التحقق تمكن المنظم من المقارنة بموضوعية بين الخيارات المختلفة لاحقاً، خاصة إذا تولى أكثر من شخص مسؤولية تقييم الأماكن.



مهارات إدارة الفعاليات

اختيار المكان

ترغب المملكة العربية السعودية في إقامة معرض عالمي لصناعة الدفاع لإبراز مستقبل الدفاع من خلال التطورات التقنية من جميع أنحاء العالم. ستستمر الفعالية خمسة أيام وستضم شركات الدفاع من كل قطاع ومستوى من الصناعة بهدف جذب الشخصيات الكبرى في مجال الدفاع والمسؤولين الحكوميين وصناع القرار وقادة الفكر عبر جميع مستويات سلسلة التوريد.

طور مهاراتك

ضع قائمة مطولة وقائمة مختصرة بأماكن هذه الفعالية التجارية وشرح العوامل التي فكرت فيها لاختيار المكان أو الموقع الجغرافي الأنسب. اربط أسبابك بالأغراض المحتملة للفعالية.



5.4 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمة مما يأتي:

1. أي من الجوانب الآتية لا يهم تعريفه في مراحل التخطيط المبكرة؟

أ. الموقع الجغرافي.

ب. الشروط المحددة للعقد.

ج. نطاق الأماكن.

د. التسهيلات المتاحة.

2. بالنسبة لوظائف التعاقد الخارجي يجب أن:

أ. تكون موثوقة في تقديم الغرض المطلوب.

ب. تُقدم باشتراطات وخطوط عريضة عامة.

ج. يُمنح لها المواصفات الدقيقة للشراء.

د. تُخصص لها كل المبالغ الضرورية.

التفكير الناقد

3. لماذا يجب أن يخطط مدير الفعالية دائماً لزيارة ثانية إلى مكان مُدرج في

القائمة المختصرة من الزيارة الأولى؟ اذكر أكثر من سبب.

على الرغم من أهمية الانطباعات الأولى، يجب أن يعيد مدير الفعالية النظر في المكان خلال زيارة ثانية. فالزيارة الثانية تسمح للمدير بالتأكد من صحة انطباعاته الأولى وطرح أي أسئلة تكون قد خطرت على باله بعد الزيارة الأولى. ويمكن أن يراقب ما إذا بقي المكان على ما كان عليه عندما زاره للمرة الأولى.

4. كيف تتباين متطلبات المكان تبعاً لحجم الفعالية؟ ما المكان الذي ستستخدمه

لعقد مؤتمر عمل لمدة ثلاثة أيام يحضره 150 شخصاً؟

يجب أن يناسب المكان حجم الفعالية. فإذا خُصص مكان واسع وفارغ لفعالية صغيرة، فستبدو هادئة وفارغة، وإذا خُصص مكان صغير لفعالية كبيرة، فستبدو مزدحمة ومزعجة. أما لعقد مؤتمر عمل لمدة ثلاثة أيام يحضره ١٥٠ شخصاً، فيمكن أن يكون فندق متوسط الحجم مكاناً مناسباً. إذ سيتمكن الحاضرون من البقاء في مكان واحد ويمكن للفندق أن يوفر قاعات للمؤتمرات وقاعة للمحاضرات.

الفصل 4

التقييم

مراجعة مفاهيم إدارة الفعاليات

1. صف دور لجنة إدارة الفعالية. حل الوقت الذي يجب أن تجتمع فيه لجنة إدارة الفعالية.

تتولى لجنة إدارة الفعالية مهام القيادة والتوجيه والمساءلة طوال الفعالية المعنية، وذلك بوضع استراتيجية محددة مصممة لتحقيق هدف شامل أو طويل الأجل واتباعها. ويجب تشكيل اللجنة بمجرد الاتفاق على إقامة الفعالية لضمان توزيع المسؤوليات في بداية مرحلة التخطيط.

2. اشرح دور رئيس لجنة إدارة الفعالية. افحص سبب أهمية اختيار الشخص المناسب لرئاسة اللجنة.

رئيس لجنة إدارة الفعالية هو المسئول عن الإشراف على اللجنة كلها. ويجب أن يكون قادراً على العمل مع الكثير من الأشخاص المختلفين وضمان اتباع الفعالية لمسارها المحدد. وتختلف احتياجات أصحاب المصلحة، لذلك ينبغي لرئيس اللجنة أن يحرص على القيام بالتسويات اللازمة لحسن سير العمل.

3. صف نشاطاً واحداً يُتوقع أن تنفذه لجنة إدارة الفعالية.

أحد الأنشطة الذي يتوقع أن تنفذه لجنة إدارة الفعالية هو تمويل الفعالية. فيجب أن تحدد اللجنة نوع التمويل المطلوب وأن تبحث عن شركات التمويل المحلية القادرة على توفيره.

4. تخيل أن زميلاً يريد استخدام فندقه المفضل لحضور فعالية ما. برر استخدام الفرز في التخطيط لهذه الفعالية قبل اختيار الموقع.

ربما نال الفندق إعجاب الزميل لأسباب مقنعة. لكن من المحتمل أنه زار الفندق سابقاً أو نزل فيه بصفته ضيفاً وليس بصفته شخصاً يستضيف فعالية. لذلك، يجب أن يتأكد مدير الفعالية من أن الفندق يتوافق كلياً مع قائمة التحقق ويستحسن مقارنة الفندق بأماكن أخرى.

5. اختر فعالية مألوفة لك وصمم مخططاً موجزاً لها.

ستختلف إجابات الطلبة. وستستخدم هذه الإجابة مثال الاحتفال بعيد الفطر. المفهوم: مناسبة دينية. التسويق: دعوة الأصدقاء وأفراد العائلة وإبلاغ المدعوين عن التوقيت. العمليات: أطعمة، وحلويات للأطفال، وأكياس هدايا للضيوف، وإبلاغ الحضور عن الأماكن التي يمكن ركن السيارات فيها. التمويل: ١٥٠ ريالاً سعودياً تقريباً عن كل طفل.

6. لماذا يجب أن تكون الأهداف المحتملة محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت؟

يضمن إطار العمل المحدد والقابل للقياس والقابل للتحقيق وذو الصلة والمحدد بوقت أن يفهم مديرو الفعالية ما ينبغي لهم إنجازه، وأن تؤدي الأهداف التي وضعوها إلى نجاح العمل، وأنهم قادرون على قياس التقدم المحرز نحو تلك الأهداف.

7. افحص المهمة الحرجة التي قد تكون في فعالية رياضية عالمية.

يُعد إيجاد المكان المناسب مهمة حرجة في فعالية رياضية. فيجب أن يتمتع الإستاذ بالمعدات اللازمة وأن يتسع لجميع الحاضرين المحتملين. ويجب أن يكون محاطاً بشبكات نقل وفنادق جيدة لتسهيل سفر الرياضيين والحاضرين.

8. صف المعلومات التي يمثلها مخطط "جانت" وكيف. اشرح فائدة هذا النوع من المخططات لمدير الفعالية.

تُظهر مخططات "جانت" المهام المختلفة التي يلزم تنفيذها حسب تسلسل زمني معين، وتسهل رؤية المهام المختلفة. والأهم أنها تعرض أيضاً فترة الإنتاج (الفترة بين بدء عملية الإنتاج واكتمالها) حتى تعرف موعد إنجاز كل مهمة وتبعات التأخير في إنجازها (خاصة المهمة الحرجة).

9. اشرح أهمية إطار عمل إدارة الفعالية. أنشئ إطار عمل موجز لإدارة الفعالية لفعالية تعرفها.

يُعد إطار عمل إدارة الفعالية مهماً لتخطيط أي فعالية. فعند إضافة معلومات عالية الجودة، يستطيع مدير الفعالية التخطيط لجداول الموردين الزمنية وطريقة إدراج المعلومات المتعلقة بالتمويل والطلب والتسويق.

10. ما أهمية المفهوم عند التخطيط للفعاليات؟

مثال: مؤتمر لرجال الأعمال. الموردون: ستكون هناك حاجة إلى الموردين التاليين: مقدمو الطعام، موظفو الأمن، موظفو الاستقبال، موظفو الدعم الفني ومقدمو الترفيه. الطلب: يجب تحديد موعد نهائي لشراء التذاكر لهذه الفعالية حتى نتمكن مسبقاً من معرفة عدد الحضور بالضبط. يجب أن يوضح الحضور أيضاً ما إذا كانوا يرغبون في تناول وجبة غداء يؤمنها مقدمو الطعام حتى نعرف ما هو الطلب على خدمات تقديم الطعام. التمويل: يجب الحرص على معرفة الميزانية الفعلية قبل بدء التخطيط للفعالية وتخصيص الأموال بشكل مناسب للعناصر المختلفة فيها. التسويق: التأكد من أن رجال الأعمال في القطاع (القطاعات) يعلمون مسبقاً بانعقاد المؤتمر حتى تتاح لهم الفرصة للتخطيط لحضوره وشراء التذاكر.

11. تخيل أنك تجري بحثًا بيئيًا عن فعالية عُقدت آخر مرة منذ خمس سنوات.

هل يمكنك تحديث هذا البحث البيئي؟ برر إجابتك.

يتمحور التخطيط للفعالية بكامله حول المفهوم. فعلى سبيل المثال: إذا كان المفهوم فعالية أعمال ودية واحترافية ومثيرة للاهتمام، فستتطلب الفعالية موردين محترفين بجودة عالية، أما فعالية ثقافية تقليدية موجهة للعائلات فتحتاج إلى موردين يعرفون السوق المستهدفة جيدًا.

12. تخيل أنك تشاهد مكانًا لفعالية تعرفها. جهز قائمة مراجعة موجزة للمكان

تشمل بعض المتطلبات الأساسية والثانوية.

سأحدث البحث البيئي، فعلى الرغم من أن الفعالية أو موقعها لم يتغيرا كثيرًا، تتغير الإرشادات الحكومية والآراء العامة بشأن الاحتياجات البيئية بسرعة.

13. اشرح سبب أهمية معرفة مدى التوافر عند حجز مكان. اذكر أكثر من سبب.

الفعالية: الاحتفال بولادة طفل.

14. يقترح أحد الزملاء أن المكان غير جذاب ورغم أنه رخيص وواسع. هذا

المكان لفعالية تتكرر سنويًا. اشرح سبب أهمية الانطباعات الأولى في هذه الفعالية.

مكونات قائمة التحقق: تشمل اسم المكان ووجهات الاتصال.

15. ناقش هل ستختار مكانًا يلبي جميع الأهداف الأساسية وليس الأهداف الثانوية.

أهم المكونات: شبكات نقل سهلة للحاضرين الذين يستطيعون التنقل بمفردهم لكنهم قد لا يقودون السيارات. مكان واسع ليجتمع فيه الحاضرون.

طُور لغتك في إدارة الفعالية

الدرسان 1 و2: صل المصطلحات الرئيسة (1 - 20) بالتعريفات (أ - ر).

المصطلح	اختيارك	التعريف
1. علامة مرجعية	س	أ. اللجنة التي تشرف على التشغيل السلس للفعالية.
2. لجنة التمويل	ك	ب. اللجنة المسؤولة عن جميع الأنشطة التسويقية، بما في ذلك ضمان استخدام ميزانيات التسويق بكفاءة، واستخدام طرائق الإعلان الملائمة.
3. فرز المفاهيم	ف	ج. عملية التخطيط والتنظيم للتأكد من تسكين الموارد في أماكن الحاجة إليها في الوقت المناسب.
4. مسار حرج	ر	د. نظام تُرتَّب فيه أدوار العاملين في منظمة بحسب المسؤوليات الموكلة إليهم والسلطات الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات.
5. تصفية	ن	هـ. اللجنة التي تشرف على اللجان الأخرى وتضمن تنفيذ خطة الفعالية بنجاح وتحقيق جميع الأهداف.
6. لجنة الترفيه	ح	و. اللجنة المسؤولة عن تحديد وحجز المنشآت اللازمة لفعالية والحرص على أن تكون مجهزة بطريقة مناسبة، بالإضافة إلى التنسيق مع مالِك المنشآت.
7. لجنة إدارة الفعالية	ي	ز. التقييم أو البحث.
8. خطوط عريضة لفعالية	ق	ح. اللجنة المسؤولة عن التخطيط لجميع الأنشطة والعروض الترفيهية في الفعالية وتوفيرها.
9. لجنة تنفيذية	هـ	ط. اللجنة المخولة بالإشراف على جوانب التمويل كافة.
10. لجنة المرافق	و	ي. اللجنة المسؤولة عن القيادة والتوجيه والمساءلة طوال الفعالية.
11. عوامل الإنتاج	م	ك. اللجنة المسؤولة عن جميع جوانب تقديم الطعام، بما في ذلك اختيار الموردين وصياغة العقود.
12. لجنة التمويل	ط	ل. عملية وضع الخطة محل التنفيذ.
13. هيكلية	د	م. الموارد المُستخدمة لتقديم سلع وخدمات.
14. تنفيذ	ل	ن. عملية بيع أي أصول زائدة أو نقلها أو يمكن التخلص منها لاستعادة جزء من التكاليف.
15. تعريف بالعمل	ع	س. معيار يُقاس شيء ما على أساسه.
16. لوجستيات	ج	ع. عملية تعريف موظف جديد بثقافة الشركة وعملياتها ليؤدي دوره أو ينجز المهام الموكلة إليه.
17. لجنة التسويق	ب	ف. التقييم باستخدام قائمة موضوعية من المعايير.
18. لجنة العمليات	أ	ص. اللجنة المخولة بالإشراف على جوانب الرعاية كافة.
19. فرز	ز	ق. مستند رئيس يوضح كل عناصر الفعالية.
20. لجنة الرعاية	ص	ر. أطول سلسلة من المهام التي يجب إنجازها لإتمام المشروع.

الدروس 3 - 5

صل المصطلحات الرئيسية (1 - 15) بالتعريفات (أ - س).

المصطلح	اختيارك	التعريف
1. خطط الطوارئ	ز	أ. جدول زمني يقسم المهام التي يجب إنجازها لاستكمال فعالية ما.
2. تعاقد خارجي	ك	ب. الفترة بين بدء عملية الإنتاج واكتمالها.
3. مهمة حرجية	و	ج. الفترات التي لا يتخللها الكثير من العمل أو النشاط.
4. نقطة التوقف	د	د. التاريخ أو الوقت المحدد الذي يجب اتخاذ القرار فيه.
5. تبعيات خارجية	ح	هـ. اختصار تقنية تقييم ومراجعة المشروع.
6. مخطط "جانت"	ط	و. الوظيفة التي يجب إتمامها أولاً ليبدأ نشاط معين بعدها في أي سلسلة من الأنشطة.
7. فترة الإنتاج	ب	ز. خطط تُوضع للتعامل مع الأمور الطارئة.
8. قائمة مطولة	ن	ح. مدخلات من مصدر خارجي لا يتحكم فيها فريق المشروع وهي مطلوبة قبل متابعة المهمة.
9. بيرت	هـ	ط. مخطط يظهر المهام التي ستُنَفَّذ في ترتيب متتابع زمنياً.
10. تقييم المخاطر	ل	ي. ترتيب حدوث فعالية أو نشاط في وقت محدد.
11. جدولة المواعيد	ي	ك. الاتفاق بموجب عقد على دفع مقابل إلى شخص خارج المؤسسة ليؤدي مهمة.
12. قائمة مختصرة	م	ن. تحليل للمخاطر المحتملة وتداعيات حدوثها.
13. فترة الكساد	ج	م. قائمة بالخيارات المفضلة الأكثر احتمالية أن يقع عليها الاختيار.
14. تكاليف هالكة	س	ن. قائمة بكل الخيارات التي تنطبق عليها الاشتراطات الرئيسية لمراحل التخطيط.
15. تقسيم العمل	أ	س. الأموال المصروفة بالفعل والتي لا يمكن استردادها.

تطبيق نظرية إدارة الفعالية

مهمة البحث

استخدم الفعالية التي نفذت عليها البحث في الفصل 1. استخدم بحثك الحالي ووسع قاعدة معرفتك إلى مصادر أخرى للمعلومات المحتملة.

أكمل المعلومات الآتية:

1. التعريف والشرح لحجم لجنة إدارة الفعالية وسبب تشكيلها.
2. التعريف والشرح للمتطلبات الرئيسية للجنة إدارة هذه الفعالية.
3. حدد المدة التي استغرقها التخطيط للفعالية من البدء إلى الختام وسبب الإطار الزمني.
4. عرف وشرح هدفين محتملين محددين وقابلين للقياس وقابلين للتحقيق ومتصلين ومحددين بوقت طُورا في المراحل الأولى من التخطيط.
5. استكمل مخطط "جانت" الأساسي للفعالية.
6. اشرح مصدر معلومات لجنة التخطيط للفعالية.
7. اشرح هل اختير المكان الأنسب من عدمه.

مهمة التفكير

تذكر فعالية أدرتها. لا يلزم أن تكون كبيرة النطاق، قد تكون مجرد تجمع لأصدقائك لغرض معين.

1. كم عدد المشاركين في التخطيط لهذا الفعالية؟
2. إذا كان هناك أكثر من شخص، فهل عمل الفريق بإتقان وكفاءة؟ إذا كنت بمفردك، فكيف كان سيفيدك الفريق؟
3. هل نُفذ أي بحث؟ إذا كان الأمر كذلك، فما سبب البحث؟ وكيف أنجز؟ وهل كان فعالاً؟
4. هل وُضعت أي أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بوقت؟ إذا لم تكن كذلك، فلم؟ هل كانت الأهداف المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق وذات الصلة والمحددة بوقت مفيدة للفعالية؟
5. هل ستستخدم عملية التخطيط نفسها في المستقبل أم ستعدلها؟

حالة دراسية رابعة

قمة مجموعة العشرين، الرياض

هدفت القمة إلى إيجاد طرائق لمعالجة
الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا.



صورة جماعية لقادة مجموعة العشرين
معروضة على موقع اليونسكو للتراث
العالمي في الدرعية.

أهداف التعلم

- الغاية من الحالة الدراسية هذه هي فحص الطريقة التي يتعين على لجان إدارة
الفعالية اتباعها لتمكين من إنفاذ التغيرات على الخطط، مع الأهداف الآتية:
- النظر في كيفية تأثير الظروف على الأهداف المحددة، والقابلة للقياس،
والقابلة للتحقيق، وذات الصلة، والمحددة بوقت التي قد تؤثر على نجاح أو
فشل الفعالية.
- فهم المسائل التي قد يتعين على لجنة إدارة الفعالية وضعها في الاعتبار
عند التخطيط لفعاليات بديلة في فترة زمنية محدودة.
- فهم أهمية جمع المعلومات الناجح.

مربع الحقائق

- عُقدت في الرياض في الفترة من 21 إلى 22 نوفمبر 2020.
- أول قمة افتراضية لمجموعة العشرين تستضيفها المملكة العربية السعودية.
- المنتدى الحكومي الدولي الخامس عشر الذي يضم 19 دولة والاتحاد الأوروبي.
- كان موضوعها الرئيس هو "اغتنام فرص القرن الحادي والعشرين للجميع".
- ترأس أول اجتماع للمبعوثين سعادة الدكتور فهد المبارك المبعوث السعودي.
- برئاسة الملك سلمان عاهل المملكة العربية السعودية الذي ترأس قمة 2020 وقمة طارئة في 26 مارس 2020 تهدف إلى إيجاد طرائق لمعالجة الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا.

كانت قمة مجموعة العشرين التي عقدت في نوفمبر 2020 فريدة لعدة أسباب. حيث تبعت مؤتمر فيديو استثنائي لقادة مجموعة العشرين عُقد في 26 مارس لتنسيق مكافحة جائحة كورونا. وبدلاً من أن تُقام كالمعتاد في الرياض أقيمت افتراضياً باستخدام الوسائل التقنية الإلكترونية.

نظراً لحظر الطيران العالمي لمكافحة جائحة كورونا، اضطرت لجنة إدارة الفعالية تغيير خططها في فترة زمنية شديدة الضيق. يُخطط لعقد القمم السنوية قبل سنوات مع الإعلان الفعلي لرئاسة مجموعة العشرين لعام 2025. تنتهز القمم كل فرصة للتخطيط لموضوعات المناقشة وكذلك:

- الاجتماعات الرئيسية والفرعية بين قادة العالم.
 - ترتيبات الضيافة.
 - فرص تسويقية لعرض الدولة على المنصة العالمية في أفضل صورة.
- جرت مناقشة الموضوعات وتنقيحها ووضع اللمسات الأخيرة عليها قبل مارس 2020 وكانت المملكة العربية السعودية التي تقلدت الرئاسة لهذه الفترة مسئولة أيضاً عن الاعتراف بالجائحة العالمية الكبيرة وتبعاتها الاقتصادية الصعبة وعُدل الجدول الزمني للفعاليات وفقاً لذلك.

تتوافر عدة خطط طوارئ للفعاليات لمواجهة أحداث مثل التأخير والصراعات وغيرها والتي يمكن توقعها، لكن بالتأكيد لا توجد خطة طوارئ لمواجهة توقف السفر حول العالم. لذلك كان أمام مديري الفعاليات فرصة سبعة أشهر لتغيير ظروف اجتماع مادي لنظرائهم بحيث يُعقد افتراضياً وحصرياً عبر الإنترنت باستخدام التقنية التي كانت تتطور بسرعة استثنائية لتلبية المتطلبات الصناعية والمتطلبات الجديدة للشركات.

لم تعد تعقد الفعاليات بالحضور الشخصي، لذلك وُضعت مواعيد الفعاليات بحيث تنعقد على منصات اجتماعات افتراضية على الرغم من أنها كانت متاحة بالفعل، إلا أنها تفتقر إلى الوظائف المطلوبة لتقليد فعالية مادية. كان لزاماً ترتيب عناصر مثل

الصور التسويقية والجماعية لتبدو طبيعية وبالتالي أصبحت الحاجة إلى استخدام مهارات مصممي الجرافيك وخبراء البرمجيات كبيرة بطريقة غير مسبوقة. على الرغم من أن التحديات التقنية كانت صعبة، إلا أن جدولة مواعيد الفعاليات كانت أيضًا مشكلة خطيرة. بالنسبة للفعاليات المادية يتواجد جميع الحاضرين في نفس الوقت والمكان. لذلك شملت الخدمات اللوجستية الحركة الناجحة للأشخاص من قاعة أو موقع إلى آخر.

في الفعاليات الافتراضية يحضر جميع المدعوين في دولهم الأصلية كل بحسب منطقة زمنية مختلفة. أثر هذا على القرارات التشغيلية المتعلقة بتوقيتات الاجتماعات الرئيسية والفرعية؛ هل يجب ترتيب جميع الاجتماعات بالتوقيت المحلي السعودي لأن المملكة العربية السعودية هي الدولة المضيفة أم ترتيبها حسب حاجات أصحاب المصلحة الأكثر قوة؟

أسئلة للمناقشة

1. ما أهمية أن يشغل مناصب لجنة إدارة الفعالية أفراد ذوو خبرة ومعرفة؟

2. كيف تغيرت توقعات مسودة الخطوط العريضة وتنفيذ الفعالية مع مرور الوقت؟

3. كيف يساعد مخطط "جانت" على تكامل تدفقات المعلومات المختلفة خاصة في فعالية تحتاج إلى تغيير في إطار زمني ضيق؟

4. كيف ساعد جمع المعلومات والبحث البيئي قمة العشرين على تنظيم فعالية افتراضية ناجحة وتأسيسها؟



التخطيط لفعالية

كجزء من التخطيط لفعالية بناء فريق أرامكو، يجب عليك الآن إنشاء لجنة إدارة الفعالية لضمان إنجاز جميع المهام المحددة في مراحل التخطيط السابقة على الفعالية بإتقان وكفاءة. طلب منك مديرك إنشاء مجلد لإدارة الفعاليات يشمل:

1. لمحة عامة عن لجنة إدارة الفعالية بما في ذلك أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء اللجنة.
2. لمحة عامة عن المراحل الرئيسية لعملية التخطيط بما فيها المراحل المنجزة بالفعل.
3. الأهداف المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق وذات الصلة والمحددة بوقت الرئيسة للفعالية.
4. هياكل تقسيم العمل الرئيسة المشاركة في الفعالية.
5. مخطط "جانت".
6. مصادر المعلومات المطلوبة للتخطيط والموضوع لها موازنة في الفعالية.
7. قائمة تحقق للمكان التي ستستخدم لتقييم الأماكن المدرجة في القائمة المختصرة.

سيستخدم هذه الوثيقة جميع أصحاب المصلحة المشاركين في التخطيط للفعالية وتنفيذها، بمن فيهم أصحاب المصلحة الخارجيون. يجب أن يكون تخطيط المجلد احترافياً بحيث يفهمه غير المتخصصين.

