

التسويق . الاتصال المؤسسي . العلامة التجارية . العلاقات العامة

أزمة سمعة انتقلت من خلل تشغيلي إلى قضية ثقة

قراءة في تحوّل الأزمة داخل جهة خدمية كبرى

لجنة اتصال ترى حجم الحديث السلبي ينخفض بعد بيانها، فتستنتج أن الأزمة في طريقها إلى الاحتواء، وتحليل مضمون الحديث نفسه يقول شيئاً آخر: الحديث عن الخلل تراجع من 7,950 منشوراً إلى 1,510، وحلّ محله حديث عن تجارب سابقة تضاعف 4 مرات في الفترة نفسها. الحجم انخفض، وموضوع الشكوى تبدّل.

تعرض هذه الوثيقة 13 نقطة نقاش بالترتيب الذي تُعالج به مراجعة حقيقية للأزمة.

×4

مضاعفة الحديث عن تجارب سابقة في الفترة نفسها

-38%

انخفاض حجم الحديث السلبي بعد البيان

90×

الفارق في كلفة نقطة الثقة بين خيارين مطروحين

11- نقطة

هبوط الثقة في البيانات المعلنة بينما تعافى الرضا

تُعَدّ هذه المادة نموذجاً تحليلياً فرضياً قصصياً للإدارة التنفيذية والخبراء والمختصين؛ لإتاحة مساحة لتحليل المؤشرات واختبار منهجيات بناء القرار. الجهة المذكورة افتراضية، وجميع المعطيات الرقمية صُممت كـ "سيناريو محاكاة" لخدمة الحُجّة التحليلية، ولا تمثل بيانات مرصودة من السوق

خلل محدود. وبيان في يومه. ثم اتساع لم يكن متوقعاً

جهة خدمية كبرى تخدم جمهوراً واسعاً في السعودية عبر منصة رقمية وشبكة فروع. الخدمة ذات استخدام متكرر، يتعامل معها المستخدم أسبوعياً في معاملاته، وقد أطلقت الجهة قبل 9 أشهر وعداً معلناً بمعالجة الطلبات خلال 24 ساعة.

في الأسبوع الأول من الرصد وقع خلل تشغيلي محدود في نطاق واحد من الخدمة. أصدرت الجهة بياناً توضيحياً في اليوم نفسه، واعتذرت، وأعلنت معالجة الخلل. وبعد أسبوعين، كان الحديث السلبي قد اتسع وتحوّل موضوعه من الخلل إلى التشكيك في الجهة عموماً.

رئيس الاتصال المؤسسي في منصبه منذ 5 أشهر. الوعد المعلن لم يُطلق في عهده، والخطّة المطلوبة منه تُرفع إلى لجنة الاتصال والسمعة، ومنها إلى الرئيس التنفيذي.

المطلوب

خطة لاستعادة الثقة، مسنودة بتحليل، جاهزة للعرض على اللجنة خلال 10 أيام.

كيف تُقرأ هذه الحالة	الملف	
13 نقطة نقاش بترتيب مقصود. تبدأ بزاوية النظر إلى المسألة، ثم نقطة البداية العملية، ثم قراءة الأدلة، ثم الحساب والترجيح، ثم ما يُرفع لصاحب القرار، وتنتهي بما قد يُفشل التوصية بعد إقرارها. في كل نقطة تُطرح ثلاثة أو أربعة مقترحات، ويلحق كل مقترح حكمه وسببه فوراً.	الجهة	جهة خدمية كبرى، منصة رقمية وشبكة فروع
	السوق	السعودية، خدمة ذات استخدام متكرر
	الفترة	4 أسابيع من الرصد، وأداء ثلاثة أرباع سابقة

خط زمن الأزمة	
ما قبل الحادثة	الأسبوع الأول
الوضع قبل الحادثة حصّة السلبي 21% · الثقة 68%	الخلل والبيان حصّة السلبي 70% · الثقة 55%

الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث
انخفاض في الحجم حصّة السلبي 64%	اتساع بموضوع آخر حصّة السلبي 67% · الثقة 47%
الخط ينكسر عند الأسبوع الثاني: ما بعده ليس امتداداً لما قبله، بل ظاهرة أخرى.	

ما الذي لا يُعدّ سؤالاً صحيحاً في تقييم أزمة سمعة؟

قبل النظر في أي رقم، ما زاوية النظر إلى مسألة كهذه؟ أربعة أسئلة مطروحة، ثلاثة منها في محلّها وواحد ليس كذلك.

المقترح الأول · في محلّه

هل تغيّر موضوع الحديث السلبي أم بقي على الخلل نفسه؟

موضوع الحديث هو ما يحدد نوع الأزمة. فما كان موضوعه حادثة يُطوى بمعالجة الحادثة، وما كان موضوعه المصادقية لا يُطوى ببيان.

المقترح الثاني · في محلّه

من يتحدث الآن، وهل هو من تحدّث في البداية؟

تبدّل المتحدثين مؤشّر على أن الحادثة أصبحت مدخلاً لموضوع آخر. وتجاهل هذا السؤال يعني قياس الأزمة بحجمها وحدها.

المقترح الثالث · في محلّه

هل الفجوة بين الوعد والأداء سابقة للحادثة؟

إن كانت سابقة، فالحادثة كشفت الفجوة ولم تُنشئها. وهذا يغيّر الخطة من إدارة حدث إلى معالجة سبب.

المقترح الرابع · ليس في محلّه

كم استغرقت الجهة حتى أصدرت بيانها الأول مقارنةً بالممارسة المتعارف عليها؟

سرعة البيان معيار وجيه في تقييم الجهوية، لا في تشخيص أزمة اتسعت بعده. الجهة أصدرت بيانها في اليوم نفسه، والأزمة اتسعت رغم ذلك، فالسؤال عن السرعة لا يفسّر شيئاً هنا.

النقطة العملية

سرعة الاستجابة تحمي من اتهام بالتجاهل، ولا تحمي من فجوة في المصادقية. وعندما تتسع الأزمة بعد بيان سريع، فالسبب في مضمون الوعد لا في زمن الرد.

ما الفرق بين الرضا والثقة والسمعة؟

ثلاثة مؤشرات تُستخدم في التقارير كأنها مترادفة، وهي تقيس أشياء مختلفة. ثلاث صياغات مطروحة.

المقترح الأول · صحيح لكنه ناقص

الرضا يقيس التجربة الأخيرة، والثقة تقيس التوقع، والسمعة تقيس ما يُقال عن الجهة.

الوصف صحيح في اتجاهه، لكنه لا يُبرز العلاقة الزمنية بينها: الرضا يتحرك في أسبوع، والثقة في أشهر، والسمعة في سنوات.

المقترح الثاني · الأقوى

الرضا حكم على معاملة انتهت، والثقة توقّع بأن المعاملة القادمة ستسير كما وُعد، والسمعة رصيد جماعي يتكوّن من تراكم الاثنيين ومن حديث الآخرين.

هذه الصياغة تفسّر ما يحدث في هذه الحالة. الرضا يمكن أن يتعافى بمجرد معالجة الخل، والثقة لا تتعافى إلا بتطابق الوعد مع ما يحصل فعلاً. ولذلك يمكن أن يرتفع الأول ويهبط الثاني في الوقت نفسه.

المقترح الثالث · ليس في محله

الثقة نتيجة للرضا، فمن يرضى عن الخدمة يثق بالجهة.

هذا هو الخلط الأكثر شيوعاً في تقارير الاتصال. الرضا عن معاملة واحدة لا ينتج ثقة إن كان المستخدم يتوقع أن الخدمة التالية قد لا تسير كما وُعد. والحالة المعروضة هنا دليل مباشر: الرضا تعافى 3 نقاط والثقة في البيانات هبطت 11 نقطة في الفترة نفسها.

النقطة العملية

حين ترتفع مؤشرات الرضا وتهبط مؤشرات الثقة، فالمشكلة ليست في الخدمة بل في الوعد المعلن عنها. ومعالجة الخدمة لن تُصلح ما أفسده وعد لا يتحقق.

الأفق الزمني لكل مؤشر

الرضا

أسبوع · حكم على معاملة انتهت

الثقة

أشهر · توقّع بأن المعاملة/الخدمة القادمة ستسير كما وُعد

السمعة

سنوات · رصيد جماعي يتكوّن من تراكم الاثنيين ومن حديث الآخرين

من أين تبدأ خطة استعادة الثقة عملياً؟

المطلوب خطة في 10 أيام، أربعة مقترحات لنقطة البداية.

المقترح الأول · مرفوض في هذا الموضوع

صياغة رسالة اتصال جديدة أقوى من البيان الأول.

هذا سابق لأوانه. لم يُعرف بعد ما إذا كانت المشكلة في الرسالة أصلاً، وصياغة رسالة قبل التشخيص تعني الرد على أزمة غير مفهومة.

المقترح الثاني · الأقوى

تصنيف الحديث السلبي بحسب موضوعه ومصدره على مدى الأسابيع الأربعة.

هذه هي البداية. الحجم الكلي لا يكشف إن كان الحديث واحداً أم تبدّل موضوعه، ولا تُبنى خطة قبل معرفة ما يُتحدث فيه اليوم ومن يتحدث فيه.

المقترح الثالث · في محله لكن ليس أولاً

مراجعة الأداء التشغيلي مقابل الوعد المعلن.

خطوة ضرورية وسيأتي دورها. لكنها تأتي بعد معرفة أن الحديث انتقل إلى تجارب سابقة، وإلا فهي مراجعة بلا سبب يربطها بالأزمة.

المقترح الرابع · ليس في محله

قياس أثر الأزمة على مؤشرات الأعمال والإيراد.

سؤال مشروع للجنة أخرى. والمطلوب هنا خطة استعادة ثقة، وربط الأزمة بالإيراد لا يُغيّر مضمون الخطة ولا ترتيب خطواتها.

النقطة العملية

في الأزمات، أول ما يُطلب هو رسالة، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل مضمون الحديث السلبي. والرسالة التي تُصاغ قبل تشخيص موضوع الحديث ومصدره تُجيب على السؤال الخطأ بثقة عالية

حجم الحديث حول الجهة

الأسبوع	إجمالي المنشورات	المنشورات السلبية	حصة الحديث السلبي
ما قبل الحادثة	1,850	390	21%
الأسبوع الأول (الحادثة والبيان)	14,200	9,940	70%
الأسبوع الثاني	9,600	6,140	64%
الأسبوع الثالث	11,300	7,570	67%

انخفض الحديث السلبي 38% في الأسبوع الثاني، ثم ارتفع 23% في الثالث.

موضوع الحديث السلبي

الموضوع	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث
الخلل التشغيلي نفسه	7,950 (80%)	3,070 (50%)	1,510 (20%)
تجارب سابقة غير مرتبطة بالحادثة	990 (10%)	2,150 (35%)	4,540 (60%)
التشكيك في مصداقية البيان	700 (7%)	800 (13%)	1,140 (15%)
أخرى	300 (3%)	120 (2%)	380 (5%)

تراجع الحديث عن الخلل من 7,950 إلى 1,510 منشوراً، وتضاعف الحديث عن تجارب سابقة 4 مرات في الفترة نفسها.

ما الذي يقوله جدول حجم الحديث، وما الذي لا يقوله؟

ثلاثة استنتاجات مطروحة، وكلها صحيحة بحسب الجدول، والمطلوب تحديد أيها يحمل قراراً.

المقترح الأول · صحيح ولا يحمل قراراً

حجم الحديث في الأسبوع الثالث أعلى من الأسبوع الثاني بـ 1,430 منشوراً سلبياً.

الرقم صحيح، وهو يصف حركة المؤشر ولا يفسّرها، فلا يُبنى عليه قرار.

المقترح الثاني · صحيح ولا يحمل قراراً

حصة الحديث السلبي بقيت أعلى من 60% في الأسابيع الثلاثة كلها.

صحيح إحصائياً، لكنه يصف استمرار الحالة ولا يُفضّل أسبابها

المقترح الثالث · الأقوى

الجدول يُظهر ارتداداً بعد انخفاض، وهذا نمط لا يفسّره تعافٍ متوقّع من حادثة واحدة.

هذا هو الاستنتاج الذي يحمل قراراً. الأزمة الناتجة عن حادثة واحدة تنحدر انحداراً متصلاً بعد المعالجة. والارتداد يعني إقاً أن الحادثة تكررت، وإقاً أن سبباً آخر قد دخل. والخلل عُولج ولم يتكرر، فالاحتمال الثاني هو ما يجب التحقق منه.

النقطة العملية

الجدول الذي يُظهر حجماً لا يُظهر سبباً. والقيمة في قراءة شكل المنحنى لا مستواه: الانحدار المتصل يعني احتواءً، والارتداد يعني أن ما يُقاس اليوم ليس ما كان يُقاس بالأمس.

شكل المنحنى · المنشورات السلبية أسبوعياً

المسار الفعلي · ارتداد بعد انخفاض

الخلل عُولج ولم يتكرر



ارتفاع 23%، أي 1,430 منشوراً. القراءة: سبب ثانٍ قد دخل.

المسار المتوقع · انحدار متصل

حادثة واحدة عُولجت في الأسبوع الأول



انخفاض متصل. القراءة: احتواء.

الفرق يظهر في الأسبوع الثالث وحده، لذلك ما يستحق التحقق هو السبب الذي دخل بعد المعالجة.

من يتحدث

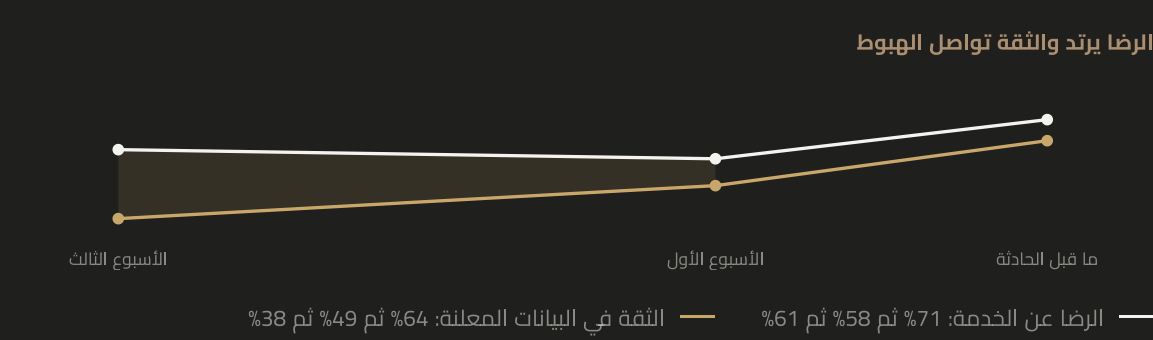
الفئة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثالث	التغير
متأثرون مباشرة بالخلل	62%	14%	-48 نقطة
مستخدمون حاليون غير متأثرين	24%	58%	+34 نقطة
غير مستخدمين	9%	19%	+10 نقاط
حسابات إعلامية ومؤثرون	5%	9%	+4 نقاط

من كان يتحدث في الأسبوع الأول ليس من يتحدث في الثالث.

مؤشرات الرضا والثقة

المؤشر (عينة 1,200 أسبوعياً)	ما قبل الحادثة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثالث
الرضا عن الخدمة	71%	58%	61%
الثقة في الجهة	68%	55%	47%
الثقة في بياناتها المعلنة	64%	49%	38%
الاستعداد للتوصية بالخدمة	54%	41%	39%

تعافى الرضا عن الخدمة 3 نقاط، وواصلت الثقة في البيانات المعلنة هبوطها 11 نقطة إضافية.



ماذا نستنتج من الفئات التي تفاعلت مع الحدث ومؤشرات الرضا والثقة

أربعة استنتاجات مطروحة على الجدولين.

المقترح الأول · صحيح ولا يحمل قراراً

الحديث عن الخل تراجع 81% من الأسبوع الأول إلى الثالث.

الحساب صحيح. وهو يؤكد أن معالجة الخل نجحت، وهذا ما لم يكن موضع شك.

المقترح الثاني · صحيح لكنه ناقص

الحديث عن تجارب سابقة أصبح الموضوع الغالب بحصة 60%.

صحيح ومهم. لكنه وحده يمكن أن يُقرأ على أنه استغلال عابر للأزمة، وهي قراءة تنتهي بتوصية واحدة: الانتظار حتى يتراجع زخم الحديث.

المقترح الثالث · الأقوى

الموضوع تبذل والمتحدثون تبدلوا معه في الاتجاه نفسه، فالحادثة أصبحت مدخلاً لموضوع كان قائماً.

هذا هو الربط الذي يحمل القرار. تراجع المتأثرين مباشرة 48 نقطة، وارتفاع المستخدمين غير المتأثرين 34 نقطة، يقابلان تماماً تبذل الموضوع. جمهور لم يتعرض للحادثة يتحدث عن تجارب سابقة، وهذا يعني وجود مادة جاهزة سبقت الحادثة وانتظرت مناسبة تظهر فيها.

المقترح الرابع · ليس في محله

ارتفاع غير المستخدمين 10 نقاط يشير إلى حملة منظمّة ضد الجهة.

الاستنتاج لا تسنده البيانات، 19% من غير المستخدمين نسبة معقولة في حديث عام واسع الانتشار، والقفزة الحقيقية جاءت من المستخدمين الحاليين لا من الخارج. والبحث عن فاعل خارجي هنا يصرف الخطة عن سببها الفعلي.

النقطة العملية

حين يتبدّل موضوع الأزمة ويتبدّل المتحدثون في الاتجاه نفسه، فالحادثة لم تُنشئ الأزمة بل فتحت باباً لها. والخطة التي تعالج الحادثة تكون قد عالجت 20% مما يُقال.

تحول نوعية المتحدثين دون تغير حجم التفاعل



الرضا يتعافى والثقة تهبط. كيف يُقرأ هذا؟

هذه أهم مفارقة في الملف، أربع قراءات مطروحة.

المقترح الأول · مرفوض

تعافي الرضا مؤشر مبكر على أن الثقة ستتبعه بعد فترة تأخير.

قراءة مربحة وغير مسنودة. الثقة لم تتأخر عن الرضا، بل سارت في الاتجاه المعاكس له. والاتجاه المعاكس ليس تأخيراً في الاستجابة، بل دليل على أن المؤشرين يقيسان سببين مختلفين.

المقترح الثاني · مرفوض

الفارق بين المؤشرين ناتج عن اختلاف في العيّنة أو في صياغة السؤال.

احتمال منهجي، لكنه يُستبعد سريعاً: العيّنة ثابتة عند 1,200 والقياس أسبوعي بالأداة نفسها. وردُّ كل نتيجة غير مربحة إلى أداة القياس يُعطل التحليل من أصله.

المقترح الثالث · الأقوى

الخدمة عادت إلى مستواها فتعافى الرضا، والوعد المعلن لم يعد قابلاً للتصديق فهبطت الثقة.

هذه هي القراءة التي تفسّر المؤشرين معاً بسبب واحد. المستخدم رأى الخلل وقد غولج فارتفع رضاه عن معاملته، ورأى في الوقت نفسه حديثاً واسعاً عن وعد 24 ساعة لا يتحقق، فتراجعت ثقته في ما تعلنه الجهة. الرضا حكم على ما مضى، والثقة توقّع لما سيأتي.

المقترح الرابع · مرفوض لأنه يدمج تفسيرين

الأمر مركّب: جزء منه أثر الحادثة وجزء منه فجوة قائمة، والخطة تعالج الاثنين بالتوازي.

الصياغة تبدو متوازنة وهي في الحقيقة تُضلّل التشخيص. الجدول الثاني يقول إن الحديث عن الخلل أصبح 20% فقط، فالسببان ليسا متساويين في الوزن. والخطة التي توزّع جهودها بالتساوي على سبب وزنه 20% وسبب وزنه 60% تكون قد أخطأت في تخصيص الجهد لا في التشخيص وحده.

النقطة العملية

التفسير الذي يجمع كل الاحتمالات ليس أكثر دقة، بل أقل قابلية للتنفيذ. والمطلوب في التشخيص ترجيح، ومعناه قبول تفسير وترك آخر بسبب معلن.

الوعد المعلن مقابل الأداء الفعلي، قبل الحادثة

الفترة	الوعد المعلن	الطلبات المنجزة خلال 24 ساعة	الفجوة
الربع الأول بعد الإطلاق	24 ساعة	88%	12- نقطة
الربع الثاني	24 ساعة	79%	21- نقطة
الربع الثالث	24 ساعة	71%	29- نقطة

اتسعت الفجوة بين الوعد والأداء 17 نقطة خلال 3 أرباع، قبل الحادثة وبمعزل عنها.

الخيارات المطروحة وكلفتها

الخيار	الكلفة (مليون ريال)	زمن التنفيذ	الأثر على الثقة في البيانات
حملة اتصال لاستعادة الثقة	12.0	6 أسابيع	3+ نقاط مؤقتة
تعديل الوعد المعلن لي مطابق القدرة	0.4	3 أسابيع	9+ نقاط مستدامة
رفع القدرة التشغيلية لتحقيق الوعد	47.0	9 أشهر	14+ نقطة مستدامة
نشر تقرير أداء دوري معلن	1.1	4 أسابيع	7+ نقاط مستدامة

الكلفة والزمن والأثر لا تسير في اتجاه واحد، فالترجيح بينها ليس ترجيحاً بالكلفة.

الخلفة	زمن التنفيذ	الأثر على الثقة
الأقل كلفة أولاً	الأسرع أولاً	الأعلى أثراً أولاً
2 تعديل الوعد المعلن 0.4 مليون	2 تعديل الوعد المعلن 3 أسابيع	3 رفع القدرة التشغيلية 14+ نقطة
4 تقرير أداء دوري معلن 1.1 مليون	4 تقرير أداء دوري معلن 4 أسابيع	2 تعديل الوعد المعلن 9+ نقاط
1 حملة اتصال لاستعادة الثقة 12.0 مليون	1 حملة اتصال لاستعادة الثقة 6 أسابيع	4 تقرير أداء دوري معلن 7+ نقاط
3 رفع القدرة التشغيلية 47.0 مليون	3 رفع القدرة التشغيلية 9 أشهر	1 حملة اتصال لاستعادة الثقة 3+ مؤقتة

الترتيب يتغيّر بتغيّر المعيار: الخيار الأقل كلفة والأسرع ليس الأعلى أثراً، والأعلى أثراً هو الأعلى والأبطأ.

هل الحادثة سبب انهيار الثقة أم مجرد شرارة أطلقتها؟

المطلوب ربط الجدول الخامس بما سبقه. ثلاثة مقترحات.

المقترح الأول · مرفوض

الحادثة هي السبب، لأن الثقة كانت 68% قبلها وهبطت إلى 47% بعدها.

الربط يبدو محكماً، لكنه ناقص. قياس الثقة يرصد الحالة في لحظته فقط، والجدول الخامس يُظهر أن الأداء كان يتراجع ربيعاً بعد ربع قبل ذلك، المستخدم كان يعيش الفجوة ولم يكن يملك سبباً لإعلانها.

المقترح الثاني · الأقوى

الفجوة اتسعت 17 نقطة قبل وقوع الخلل، وما الحادث إلا شرارة أخرجت شكوى قائمة إلى السطح

هذا ما تسنده الأدلة الثلاثة معاً. الفجوة سابقة في الجدول الخامس، والحديث انتقل إلى تجارب سابقة في الجدول الثاني، والمتحدثون أصبحوا غير متأثرين بالحادثة في الجدول الثالث. ثلاثة أدلة مستقلة تشير إلى الاستنتاج نفسه.

المقترح الثالث · صحيح لكنه ناقص

الوعد المعلن كان طموحاً فوق القدرة التشغيلية منذ إطلاقه.

صحيح، والدليل أن الفجوة كانت 12 نقطة في الربع الأول أي منذ البداية. لكنه توصيف للسبب الجذري لا إجابة على السؤال المطروح، والسؤال هو عن علاقة الحادثة بالانهيار.

النقطة العملية

الحادثة التي تتسع أزمتهما بعد معالجتها ليست حادثة عابرة، بل مناسبة كشفت سبباً أقدم منها. والفرق أن الحادثة تُدار بالاتصال، والسبب لا يُعالج إلا بمراجعة ما وُعد به.

ما كلفة نقطة الثقة في كل خيار؟

صحة الحساب لا تعني صحة المنطق؛ والخطأ يكمن في وحدة المقياس لا في العملية الحسابية (تقييم 3 مقترحات)

المقترح الأول · مرفوض · القسمة على أساس خاطئ

**كلفة نقطة الثقة في الحملة 4 ملايين ريال، وفي تعديل الوعد 44 ألف ريال،
فالثاني أوفر 90 ضعفاً.**

الحساب صحيح عددياً، والخطأ في ما قُسمت عليه الكلفة لا في العملية نفسها. النقاط الثلاث في الحملة مؤقتة، والتسع في تعديل الوعد مستدامة. وقسمة الكلفة على نقاط غير متكافئة تنتج رقماً لا يُقارَن.

القسمة كما جرت: الكلفة ÷ كل النقاط

تعديل الوعد · 400 ألف ÷ 9 نقاط مستدامة 44 ألف ريال للنقطة	حملة الاتصال · 12 مليون ÷ 3 نقاط مؤقتة 4 ملايين ريال للنقطة
---	---

الطرفان لا يقيسان الشيء نفسه، فالفارق 90 ضعفاً رقم لا يصلح للمقارنة.

المقترح الثاني · الأقوى

**الكلفة تُقسَم على النقاط المستدامة وحدها، فتصبح كلفة النقطة في الحملة
غير قابلة للحساب لأن نصيبها من النقاط المستدامة صفر.**

هذا هو التصحيح المنطقي؛ فالحملة لا تمنح سوى نقاط مؤقتة (صفر نقطة مستدامة)، ما يجعل كلفة النقطة المستدامة فيها غير قابلة للحساب (القسمة على صفر). وتستقيم المقارنة فقط عند قسمة كلفة كل خيار على نقاطه المستدامة حصراً، كما تُظهره البطاقات أدناه

القسمة الصحيحة: الكلفة ÷ النقاط المستدامة وحدها

رفع القدرة · 47 مليون ÷ 14 3.36 مليون ريال	تقرير دوري · 1.1 مليون ÷ 7 157 ألف ريال	تعديل الوعد · 400 ألف ÷ 9 44 ألف ريال	حملة الاتصال · 12 مليون ÷ صفر لا تُحسب
--	---	---	--

الأرقام الثلاثة الأخيرة قابلة للمقارنة لأن كلاً منها كلفة نقطة مستدامة واحدة.

المقترح الثالث · مرفوض

رفع القدرة هو الخيار الأفضل لأنه يحقق أعلى أثر عند 14 نقطة.

تفضيل الأثر الأكبر مع تجاهل القيد الزمني والمالي يُلغي واقعية الطرح؛ فالخيار يحتاج 9 أشهر و47.0 مليون، بينما الواقع يفرض خطة تُنجز في 10 أيام ليظهر أثرها قبل موسم الذروة

الأعلى أثراً مقابل القيد الزمني

المطلوب من اللجنة 10 أيام	رفع القدرة · الزمن 9 أشهر	رفع القدرة · الأثر 14 نقطة
-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

النقطة العملية

قبل قسمة الكلفة على الأثر، تأكد أن وحدات الأثر متكافئة. نقطة مؤقتة ونقطة مستدامة رقمان متساويان في الجدول ومختلفان تماماً في المعنى، وجمعهما في قسمة واحدة يُنتج حساباً سليماً بنتيجة بلا معنى.

تعديل الوعد أم رفع القدرة؟

الخياران مقبولان، والترجيح بينهما هو جوهر التوصية. ثلاثة مواقف مطروحة.

المقترح الأول · مقبول بشرط بيان السبب

تعديل الوعد أولاً، ثم رفع القدرة على مدى أطول.

موقف قابل للدفاع. سببه أن الفجوة سبقت الحادثة والوعد هو مصدرها، وتعديله يوقف اتساعها في 3 أسابيع بكلفة 400 ألف ريال، فيُكسب وقت لرفع القدرة دون أن تستمر الخسارة.

المقترح الثاني · مقبول بشرط بيان السبب

رفع القدرة أولاً، وتعديل الوعد فقط إن تعذّر ذلك.

موقف قابل للدفاع؛ لإعادة سقف الوعد قد تُقرأ تراجعاً عن الالتزام أمام جمهورٍ واسع لا يقبل تخفيف الوعود المعلنة، وثمن ذلك استمرار الفجوة لـ 9 أشهر

المقترح الثالث · مرفوض

تعديل الوعد لأنه الأقل كلفة والأسرع تنفيذاً.

النتيجة مقبولة والتبرير مرفوض. الكلفة والسرعة قيودٌ تُراعيها خطة التنفيذ لا معاييرٌ تُبنى عليها خيارات السمعة، وإلا أصبح القرار متغيراً بتغيّر الميزانية لا بتغيّر جوهر القضية

النقطة العملية

في المواضع التي يصحّ فيها مساران، يُقيّم صاحب القرار على تبريره لا على المسار الذي اختاره. والسبب المقبول هو ما يربط القرار بطبيعة المسألة، لا بقلّة الكلفة أو سهولة التنفيذ

مصفوفة الترجيح

رفع القدرة 47.0 مليون	تعديل الوعد 0.4 مليون تقرير الأداء الدوري 1.1 مليون	مستدام
لا خيار في هذه الخانة	حملة الاتصال 12.0 مليون	مؤقت
بطيء	سريع	

الخيار المُرجّح هو ما يقع في خانة الأثر السريع والمستدام؛ إذ يُعبّر المحور الأفقي عن سرعة التحقق، والمحور الرأسي عن استدامة النتيجة

ما السبب الذي يُقدّم للجنة؟

التوصية جاهزة، والمطلوب صياغة سببها. أربع صياغات مطروحة.

المقترح الأول · مرفوض

تعديل الوعد يُخفّض حجم الحديث السلبي ويحمي مؤشرات الجهة في التقارير القادمة.

السبب صحيح في نتيجته، خاطئ في غايته. حماية المؤشر في التقرير ليست غاية، والصياغة تفتح باباً لسؤال محقّ من اللجنة: هل نعالج الثقة أم نعالج ما يظهر في التقرير؟

المقترح الثاني · الأقوى

الوعد المعلن لم يتحقق في 3 أرباع متتالية، ومواصلة إعلانه تُنتج فجوة مصداقية أسرع من أي أزمة تشغيلية.

هذه الصياغة تربط التوصية بسببها الفعلي وتسندها بدليل من الجدول الخامس. وهي تصلح للعرض على لجنة ترفع إلى الرئيس التنفيذي، لأنها تُقدّم قراراً على الوعد لا على الرسالة.

المقترح الثالث · صحيح لكنه ناقص

تعديل الوعد أوفر من الحملة بفارق كبير في كلفة النقطة المستدامة.

الحساب سليم، وهو سند للتوصية لا سبب لها. الكلفة تُذكر في الحزمة لتأكيد الجدوى، ولا تُقدّم كمبرر رئيسي لقرار يتعلق بمصداقية الجهة.

المقترح الرابع · مرفوض في هذا الموضع

الوعد أُطلق قبل تولّي الإدارة الحالية للاتصال، والفجوة موروثة.

المعلومة صحيحة وذكرها هنا في غير موضعه. اللجنة تنظر في معالجة، وإدخال مسألة توقيت المسؤولية في سبب التوصية يحوّل النقاش من القرار إلى توزيع المسؤولية.

النقطة العملية

السبب الذي يُقدّم لصاحب القرار يجب أن يكون هو السبب الذي بُني عليه التحليل فعلاً. وحين يُستبدل بسبب أكثر قبولاً، تصبح التوصية غير قابلة للدفاع عند أول سؤال جدّي.

ما يُدرَج في حزمة اللجنة وما يُستبعد؟

الحزمة محدودة والوقت 10 أيام. أربعة عناصر مطروحة للإدراج.

المقترح الأول · يُدرَج

جدول موضوع الحديث السلبي على الأسابيع الثلاثة.

يُدرَج أولاً، هو الدليل الذي يقلب التشخيص، وبدونه تبدو التوصية بعيدة عن الحادثة التي انعقدت اللجنة من أجلها.

المقترح الثاني · يُدرَج

جدول الوعد المعلن مقابل الأداء في 3 أرباع.

يُدرَج، هو ما يثبت أن الفجوة سبقت الحادثة، وهو سند التوصية المباشر.

المقترح الثالث · لا يُدرَج

تحليل مفصّل لأداء البيان التوضيحي ومعدلات وصوله وتفاعله.

لا يُدرَج، البيان لم يكن مصدر المشكلة، وإدراج تحليل أدائه يوجّه نقاش اللجنة إلى تقييم الاتصال بدلاً من تقييم الوعد.

المقترح الرابع · لا يُدرَج

مقارنة بجهات مشابهة في وعودها المعلنة ومستويات أدائها.

لا يُدرَج في هذه الحزمة، المقارنة مفيدة في مرحلة إعادة صياغة الوعد لاحقاً، وإدراجها الآن يفتح نقاشاً على الوعد المناسب قبل أن تُقرّر اللجنة أن الوعد نفسه هو المسألة.

النقطة العملية

ما يُستبعد من الحزمة يؤثر في النتيجة بقدر ما يُدرَج فيها. كل عنصر إضافي يفتح مساراً للنقاش، وفتح مسار في غير وقته يؤجّل القرار المطلوب.

شريحة واحدة أمام اللجنة. ما العيب فيها؟

الشريحة المعروضة عنوانها: الحديث السلبي انخفض 38% بعد البيان. وتحتها رسم لحجم الحديث في الأسابيع الأربعة، وفي أسفلها سطر يقول: التوصية هي تعديل الوعد المعلن. ثلاثة مقترحات لتشخيص العيب.

المقترح الأول · صحيح لكنه ناقص

العنوان يقدم رقماً لا استنتاجاً، فلا يعرف القارئ ما المطلوب منه.

العنوان يقتصر على عرض رقم دون استنتاج، مما يترك القارئ بلا توجيه واضح. ومع صحة هذا العيب، إلا أنه ليس الخلل الوحيد في الشريحة.

المقترح الثاني · الأقوى

العنوان يدعم أن الأزمة تُحتوى، والتوصية أسفلها تقترح تعديل الوعد، فالشريحة تحمل دليلاً على شيء وتوصية على شيء آخر.

هذا هو العيب الأخطر. من يقرأ العنوان يستنتج أن الأزمة تُحتوى، ثم يجد توصية بمعالجة جذرية بلا رابط بينهما. وأول سؤال سيُطرح: إن كان الحديث انخفض 38% فلماذا نعدّل وعداً معلناً؟ والشريحة لا تحمل جوابه.

المقترح الثالث · مرفوض

الرسم يعرض حجم الحديث ولا يعرض توزيعه بحسب الموضوع.

هذا ليس عيباً في التصميم بل نقصاً في المحتوى، وهو نتيجة للعيب الثاني لا عيب مستقل. وحين يُصحح العنوان ليحمل الاستنتاج، يصبح الرسم المطلوب واضحاً بذاته.

النقطة العملية

انفصام النتيجة عن التوصية يُدعّر موثوقية الطرح التحليلي. الاتساق التام بين العنوان والدليل والتوصية هو شرط الأساس لأي شريحة قرار

أقرّت التوصية. ما الذي يُفشلها؟

اللجنة أقرّت تعديل الوعد المعلن ونشر تقرير أداء دوري. أربعة مقترحات لما قد يُفشل التنفيذ.

المقترح الأول • مرفوض

رفض الجمهور للوعد المعدّل واعتباره تراجعاً عن التزام.

احتمال وارد، وقد حُسب أصلاً. تعديل وعد نزولاً مع إعلان الأداء الفعلي يُقرأ شفافية لا تراجعاً، والدليل أن مؤشر الثقة في البيانات هو الأسرع تعافياً حين يتطابق المعلن مع الواقع.

المقترح الثاني • الأقوى

الوعد يُعلنه الاتصال ويحقّقه التشغيل، ولا توجد جهة واحدة تملك الاثنين معاً.

هذه هي المخاطرة الفعلية. تعديل الوعد قرار اتصالي، وتحقيقه قدرة تشغيلية، ونشر تقرير أداء دوري يستلزم بيانات من التشغيل بدقة وانتظام. وما لم تُحدّد جهة واحدة تملك مطابقة المعلن للمحقّق، ستعود الفجوة نفسها بصياغة جديدة.

المقترح الثالث • في محله لكن ليس أولاً

أدوات القياس اللازمة لإصدار تقارير أداء دورية وموثوقة

مخاطرة حقيقية وهي فرع من الثانية. القياس موجود بدليل الجدول الخامس، والمسألة في من يملك نشره والالتزام به، لا في وجوده.

المقترح الرابع • ليس في محله

قرب موسم الذروة وضغطه على الأداء التشغيلي.

تأثير الموسم قيدٌ زمني لا مخاطرة تُهدد التوصية. وهو يفسر سبب استبعاد رفع القدرة كخيار أول، وهو خيارٌ حُسم نهائياً ولا يخضع للمراجعة

النقطة العملية

الوعد المعلن يقع على حدود بين إدارتين: من يعلنه لا يملك تحقيقه، ومن يحققه لا يملك إعلانه. وكل فجوة مصداقية تبدأ من هذه الحدود، فلا تُعالج إلا بتحديد مالك واحد لمطابقة المعلن بالمحقّق.

الحادثة لم تُنشئ الأزمة، بل أعطت شكوى قائمة فرصة للظهور

انخفاض حجم الحديث السلبي مؤشر على أن الحادثة عُولجت، لا على أن الأزمة احتُويت. وفي هذه الحالة انخفض الحجم 38% وتبدّل موضوع الحديث بالكامل: الشكوى الأصلية تقلصت من 80% إلى 20%، وحلّ مكانها حديث عن تجارب سابقة صعد إلى 60%، وتبدّل المتحدثون في الاتجاه نفسه.

والدليل الحاسم في الجدول الخامس: الفجوة بين الوعد المعلن والأداء الفعلي اتسعت 17 نقطة خلال 3 أرباع سابقة للحادثة.

ولذلك كان الرضا عن الخدمة يتعافى 3 نقاط في الوقت الذي تهبط فيه الثقة في البيانات المعلنة 11 نقطة. الرضا حكم على معاملة انتهت، والثقة توقّع بأن ما وُعد به سيُتحقق، ومعالجة الخدمة لا تُصلح وعداً لا يتحقق.

من الحادثة إلى السبب



القرار الذي تنتهي إليه الحالة

صياغة الوعد لا يجب أن تبنى على التوقعات أو الأمنيات التسويقية، بل على حدود القدرة التشغيلية الحقيقية؛ ليصبح دور الاتصال منعكساً ومُسانداً لواقع مُحقق، بدلاً من التغطية على فجوات الأداء

الاستراتيجية تُقاس بالأثر الذي تتركه، لا بالخطط التي تصنعها.

ماجد الطير

قيادي استراتيجي في التسويق والاتصال والعلاقات العامة وإدارة العلامات التجارية

+15

عام

+120

حملة، تحمل قصص نجاح ضمن فرق عمل مميزة

+15

قطاعاً ضمن رؤية السعودية 2030

8

جوائز، ضمن فرق عمل متميزة



أعمل مع المؤسسات من الاستراتيجية إلى التنفيذ على تطوير علامات تجارية قوية، وتصميم حملات تسويقية مؤثرة، وبناء منظومات اتصال تعزز حضورها وترسخ الثقة وتحقق قيمة مستدامة.

يلتقي الاتصال الاستراتيجي، والعلامة التجارية، والسرد المؤسسي، وبناء السمعة في نهج يتجاوز صناعة الرسائل إلى صناعة الأثر؛ نهج يستند إلى فهم عميق للتحويلات التي تشهدها المملكة ومستهدفات رؤية السعودية 2030، بما يربط بين التوجه الاستراتيجي والنتائج القابلة للقياس.

إهداء

لكل من يترك أثراً في المجال من تنفيذيين يوجهون المسار، وخبراء نستفيد من تجربتهم، ومختصين وممارسين يصنعون الفرق كل يوم بجهدهم.. أتمنى أن يضيف هذا العمل ولو جزءاً بسيطاً لجهودكم الرائعة

أخوكم ماجد الطير