

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية: دراسة في قطاع الرياضات الالكترونية بالسعودية

أسم الطالب:

احمد باوزير

الرقم الجامعي:

232001436

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
8	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
18	2.3. مفهوم جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية:
20	2.4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية:
22	2.5. الخاتمة
23	قائمة المراجع
27	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج البحث (من اعداد الطالب)	1
11	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في بيئات الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية، واشتداد المنافسة، وتعقد احتياجات المستفيدين، مما جعل المنظمات أمام تحديات تتطلب تبني أساليب إدارية أكثر شمولاً وفاعلية لضمان الاستدامة وتحقيق التميز. ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على استشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات، وصياغة الأهداف بعيدة المدى، وتخصيص الموارد بكفاءة بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bryson, 2018).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تقوم من خلالها المنظمة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واختيار البدائل المناسبة لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة (David & David, 2017). ولا يقتصر دوره على وضع الخطط فحسب، بل يمتد ليشمل توجيه القرارات التشغيلية وربطها بالأهداف طويلة الأجل، مما يجعله إطاراً حاكماً لكافة أنشطة المنظمة.

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تنعكس بصورة مباشرة على أداء المشروعات، إذ يساهم في وضوح الأهداف، وتقليل المخاطر، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Poister, Pitts, & Edwards, 2010). وبالتالي، فإن وجود تخطيط استراتيجي فعال يمثل عنصراً جوهرياً في رفع مستوى جودة المشاريع وتحقيق نتائجها المرجوة.

في المقابل، تعد جودة المشاريع مفهوماً محورياً في أدبيات إدارة المشاريع، حيث ترتبط بمدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن الوقت المحدد، وداخل الميزانية المعتمدة، ووفق المعايير المتفق عليها، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة (PMI, 2021). وقد تطور مفهوم الجودة من مجرد مطابقة المواصفات إلى مفهوم شامل يرتبط بالأداء الشامل للمشروع ودرجة تحقيقه للقيمة المتوقعة (Kerzner, 2017).

وتشير الدراسات إلى أن جودة المشاريع لا تتحقق بصورة عشوائية، بل تعتمد على وجود تخطيط واضح، وأهداف محددة، وآليات متابعة وتقييم فعالة، وهو ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المشاريع (Pinto & Slevin, 1987). فكلما كانت الرؤية واضحة والخطط مبنية على تحليل علمي للبيئة، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة التنفيذ ومستوى الجودة المتحقق.

وعند الانتقال إلى قطاع الفعاليات الترفيهية، نجد أنه من القطاعات الحيوية التي تتسم بطبيعة ديناميكية وتعقيد تشغيلي عالٍ، نظراً لتعدد الأطراف المشاركة، وضيق الإطار الزمني، وارتفاع توقعات الجمهور، وحساسية السمعة المؤسسية. وقد أصبحت الفعاليات الترفيهية أداة استراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز الصورة الذهنية للمناطق والدول (Getz & Page, 2016).

وتتسم مشاريع الفعاليات الترفيهية بكونها مشاريع مؤقتة ذات طبيعة فريدة، تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين مختلف الجهات، مما يجعل جودة التخطيط عنصراً حاسماً في نجاحها. فغياب التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى ضعف التنظيم، وتضارب الأدوار، وارتفاع التكاليف، وتراجع مستوى رضا الحضور، في حين أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في توحيد الجهود، وتحديد الأولويات، وضمان توافق الفعالية مع الأهداف الاستراتيجية للجهة المنظمة (Allen et al., 2011).

وفي ظل الاهتمام المتزايد بقطاع الترفيه، وما يشهده من توسع ملحوظ في تنظيم المواسم والمهرجانات والفعاليات المتنوعة، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع هذه الفعاليات، خاصة في ضوء التنافسية العالية، وتوقعات المستفيدين المتزايدة، ومتطلبات الحوكمة ومعوقات التخطيط الاستراتيجي التشغيلية.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من افتراض أن التخطيط الاستراتيجي بممارساته المختلفة حيث يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية، سواء من حيث

الالتزام بالوقت والميزانية، أو من حيث تحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة. ومن هنا تأتي أهمية بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية، بهدف تقديم إطار علمي يساهم في دعم صناع القرار وتحسين كفاءة إدارة هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة البحث

يشهد قطاع الفعاليات الترفيهية توسعًا متسارعًا وتنافسية متزايدة، مما يفرض على الجهات المنظمة ضرورة تبني ممارسات إدارية قادرة على ضمان جودة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة. ورغم أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تساهم في توجيه القرارات وتحديد الأولويات وتحسين استغلال الموارد، إلا أن بعض مشاريع الفعاليات ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف جودة التنفيذ أو عدم تحقيق النتائج المتوقعة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغير.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي أو التميز التنظيمي، إلا أن معظمها ركز على قطاعات صناعية أو خدمية تقليدية، دون التعمق في دراسة أثره على جودة المشاريع بوصفها متغيرًا مستقلًا بذاته. كما أن الأدبيات لم تقدم نموذجًا متكاملًا يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة — مثل الممارسات، والمعوقات، والمتابعة والتقييم — وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية تحديدًا، والتي تتسم بطبيعة مؤقتة وتعقيد تنظيمي مرتفع. وبالتالي، لا يزال هناك قصور في الإطار النظري الذي يفسر طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات في هذا السياق الخاص.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فيلاحظ وجود تفاوت واضح في مدى تبني الجهات المنظمة للفعاليات لممارسات التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية، حيث يتركز الاهتمام غالباً على الجوانب التشغيلية قصيرة المدى أكثر من التوجهات الاستراتيجية طويلة المدى. كما أن العديد من الجهات تفتقر إلى أدوات قياس واضحة تربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة تنفيذ المشاريع فعلياً، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى الجودة ونتائج المشاريع. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسهم في قياس هذه العلاقة بصورة عملية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحقيق ممارسات إدارة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

"سؤال البحث الرئيسي: ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية: دراسة في قطاع الرياضات الإلكترونية بالسعودية"

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد العوامل الإدارية المؤثرة في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية، والتي تُعد من المشاريع المؤقتة التي تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة وارتفاع مستوى التوقعات. وفي ظل النمو المتسارع لقطاع الرياضات الإلكترونية، أصبحت الفعاليات المرتبطة به تمثل مشاريع تتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً لضمان جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف بكفاءة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة هذه المشاريع ضمن هذا السياق التطبيقي.

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المشاريع، من خلال تطبيق هذا الإطار على جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية داخل قطاع الرياضات الإلكترونية. كما تسعى الدراسة إلى

تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة وجودة المشاريع في بيئة تتسم بالطابع المؤقت وسرعة التغير، وهو ما يعزز الأدبيات الإدارية التي غالبًا ما تناولت المفهومين بصورة عامة دون التركيز على هذا السياق النوعي.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في تقديم نتائج يمكن أن تستفيد منها الجهات العاملة في قطاع الرياضات الإلكترونية عند تخطيط وتنفيذ مشاريع الفعاليات الترفيهية، من خلال تعزيز الممارسات الاستراتيجية التي تسهم في رفع مستوى الجودة. كما يمكن أن تساعد النتائج في تحسين كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالوقت والميزانية، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، بما يدعم استدامة المشاريع وتنافسيتها داخل هذا القطاع.

1.4. اسئلة الدراسة

■ سؤال البحث الرئيسي: ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية؟

← السؤال الفرعي 1: كيف يمكن ان يؤثر دور الممارسات للتخطيط الاستراتيجي في جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية؟

← السؤال الفرعي 2: ما دور معوقات التخطيط الاستراتيجي في جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية؟

← السؤال الفرعي 3: ما مدى دور تأثير متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية؟

1.5. اهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي: دراسة ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

← الهدف الفرعي 1: دراسة دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

← الهدف الفرعي 2: التحقق من دور معوقات التخطيط الاستراتيجي في جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

← الهدف الفرعي 3: دراسة مدى تأثير متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

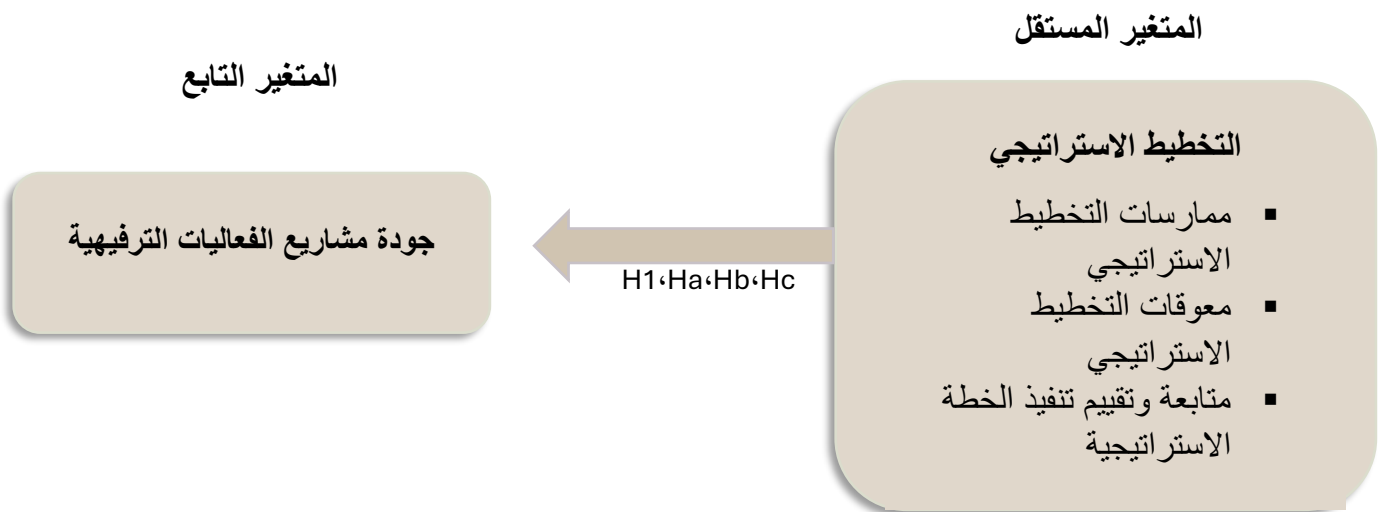
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

← الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

← الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية.

1.7. نموذج الدراسة

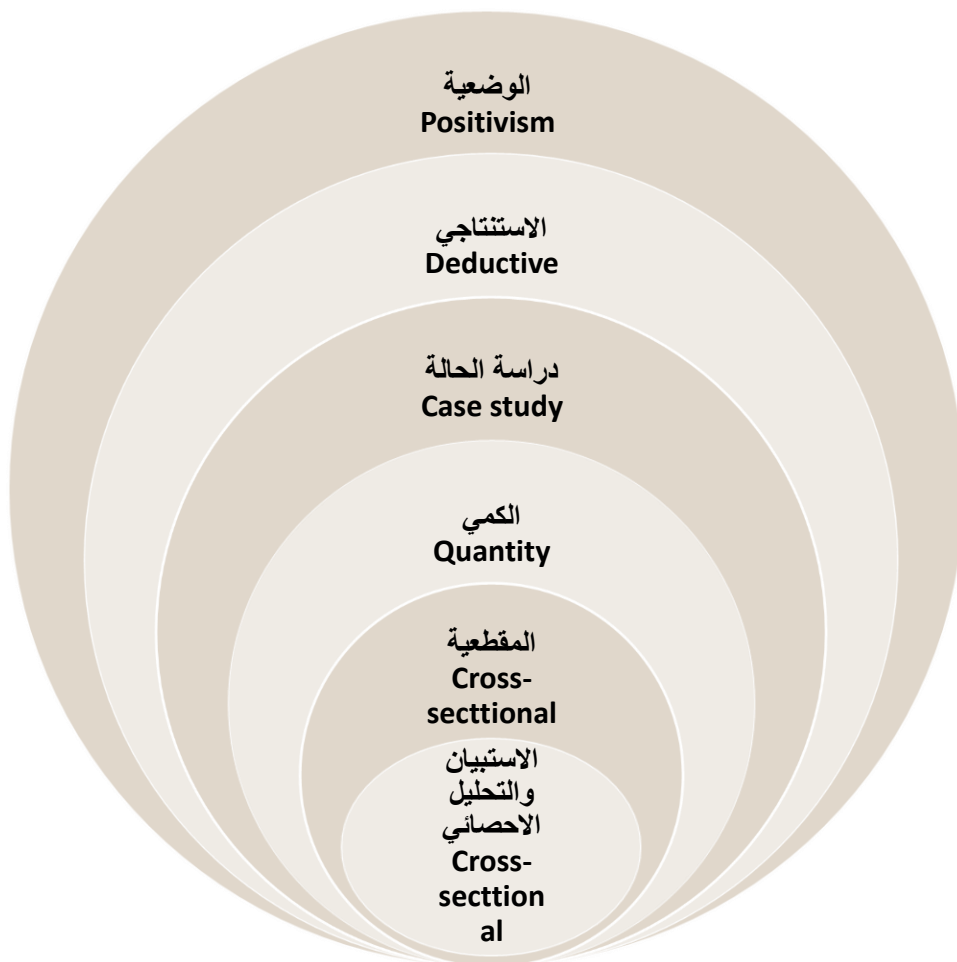
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل(1): نموذج البحث (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل(2): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية على قطاع الفعاليات الترفيهية للرياضات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، باعتباره من القطاعات الحديثة والمتنامية التي تشهد تطوراً متسارعاً في ظل التحول الاقتصادي ودعم الصناعات الإبداعية والترفيهية. ويعد هذا القطاع جزءاً من منظومة الترفيه الوطنية التي تعمل تحت مظلة الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية، والذي يتولى تنظيم البطولات المحلية والدولية والإشراف على تطوير البيئة الاحترافية للرياضات الإلكترونية داخل المملكة. ويتميز مكان التطبيق بكونه بيئة تنظيمية متكاملة تُقام فيها بطولات ومهرجانات رقمية تستقطب جمهوراً واسعاً من داخل المملكة وخارجها، وتتطلب مستوى عالٍ من التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التنفيذ، وتكامل العمليات التشغيلية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. كما يرتبط هذا القطاع ارتباطاً وثيقاً بمستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز مكانة المملكة كمركز عالمي للفعاليات الترفيهية والرياضية، مما يجعل قطاع الرياضات الإلكترونية ميداناً مناسباً لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي منهجًا إداريًا يركز على تحديد الرؤية المستقبلية وصياغة الأهداف طويلة المدى ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها بكفاءة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد والتكيف مع المتغيرات البيئية. (Bryson, 2018) كما تُشير جودة المشاريع إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق معايير الكفاءة والفعالية مع الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق رضا المستفيدين، من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مختلف مراحل التنفيذ، [PMI] Project Management Institute (2017). وفي إطار مشاريع الفعاليات الترفيهية، لا سيما في قطاع الرياضات الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية، يُمثل التخطيط الاستراتيجي عنصرًا محوريًا في تحقيق جودة التنفيذ، نظرًا لما تتطلبه هذه الفعاليات من تنسيق عالٍ وإدارة دقيقة للموارد وضمان تجربة متميزة للجمهور، مما يعزز فرص نجاحها واستدامتها. (Kerzner, 2017).

2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

■ تعريفات التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها بكفاءة. (Bryson, 2018).

كما ينظر إليه على أنه عملية صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية وتعزيز ميزتها التنافسية (David & David, 2017) .

ويعرف أيضًا بأنه مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة (Wheelen & Hunger, 2018) .

بينما يرى تشاندلر أن التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تحديد الأهداف بعيدة المدى واختيار مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (Chandler, 1962).

■ ابعاد التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي في عدة عناصر مترابطة، أولها الرؤية والرسالة التي تُحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة والغرض من وجودها (Bryson, 2018). ويأتي بعدها تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة (Wheelen & Hunger, 2018).

كما يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن إطار زمني محدد (David & David, 2017). ومن أبعاده كذلك صياغة الاستراتيجيات واختيار البدائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها لضمان تحقيق النتائج المطلوبة وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة (David & David, 2017).

■ تطورات التخطيط الاستراتيجي

شهد التخطيط الاستراتيجي عدة تطورات عبر الزمن؛ فقد بدأ في الستينيات كعملية تعتمد على التخطيط طويل المدى والتركيز على التنبؤ بالمستقبل وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف محددة (Chandler, 1962).

ثم تطور في السبعينيات والثمانينيات ليشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وظهور نماذج تحليل الصناعة والمنافسة، خاصة مع إسهامات بورتر في تحليل القوى التنافسية (Porter, 1980).

وفي التسعينيات وما بعدها، أصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر ديناميكية، حيث انتقل من كونه عملية رسمية جامدة إلى عملية مرنة تركز على الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات (David & David, 2017).

وفي الاتجاهات الحديثة، أصبح التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالإدارة الاستراتيجية الشاملة التي تجمع بين الصياغة والتنفيذ والتقييم المستمر للاستراتيجيات في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع (Bryson, 2018).

■ نظريات التخطيط الاستراتيجي

تعددت النظريات التي فسرت التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها **النظرية الكلاسيكية (التصميم)** التي ترى أن الاستراتيجية عملية عقلانية رسمية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة خطط واضحة لتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها (Andrews, 1971).

كما ظهرت **نظرية القوى التنافسية** التي ركزت على تحليل الصناعة والمنافسين باعتبار أن صياغة الاستراتيجية تعتمد على فهم هيكل القطاع وقواه المؤثرة لتحقيق ميزة تنافسية (Porter, 1980).

وفي المقابل، قدّم مينتزبرغ **نظرية الاستراتيجية الناشئة** التي ترى أن الاستراتيجية لا تتشكل دائماً عبر تخطيط رسمي، بل قد تنشأ تدريجياً من خلال التفاعل مع الواقع العملي والتعلم التنظيمي (Mintzberg, 1994).

ومن الاتجاهات الحديثة كذلك **نظرية الموارد (Resource-Based View)** التي تؤكد أن الميزة التنافسية تنبع من الموارد والإمكانات الداخلية الفريدة للمنظمة أكثر من اعتمادها على العوامل الخارجية (Barney, 1991).

2.3. مفهوم جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية:

■ تعريفات جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية

تعرف جودة المشروع بأنها درجة استيفاء مخرجات المشروع للمتطلبات المحددة وتحقيقها لرضا أصحاب المصلحة وفق معايير الوقت والتكلفة والنطاق (Project Management Institute [PMI], 2017).

كما تعرف بأنها مدى مطابقة نتائج المشروع للمواصفات المخططة والقدرة على تحقيق الأداء المتوقع بكفاءة وفعالية. (Kerzner, 2017) ويرى Juran أن الجودة تعني "الملاءمة للاستخدام" أي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستفيدين بصورة تحقق الرضاء (Juran, 1988).

وانطلاقاً من ذلك، فإن جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية تشير إلى قدرة الفعالية على تقديم تجربة متكاملة تلبي توقعات الجمهور والرعاة والمنظمين، من خلال الالتزام بالتخطيط الجيد، وحسن التنظيم، وكفاءة إدارة الموارد، وتحقيق رضا الحضور. فنجاح الفعاليات الترفيهية لا يقاس فقط بتنفيذها، بل بمدى تحقيقها لقيمة مضافة وتجربة مميزة تعكس مستوى عالٍ من الجودة في جميع مراحل المشروع (Getz & Page, 2016).

■ ابعاد جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية

تتمثل أبعاد جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية في الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق بما يضمن تنفيذ المشروع وفق الخطة المعتمدة دون انحرافات جوهرية (Project Management Institute [PMI], 2017).

كما يشمل البعد الثاني كفاءة التنظيم والتنسيق الإداري من خلال وضوح الأدوار، وتكامل فرق العمل، وسلسلة العمليات التشغيلية أثناء تنفيذ الفعالية (Kerzner, 2017).

ويعد جودة المحتوى والتجربة المقدمة بعدًا أساسيًا، حيث يقاس بمدى جاذبية الفعالية وابتكارها وقدرتها على تحقيق قيمة مضافة للمشاركين (Getz & Page, 2016). ومن الأبعاد المهمة كذلك رضا الحضور وأصحاب المصلحة باعتباره مؤشرًا مباشرًا على نجاح الفعالية وجودتها (PMI, 2017). وأخيرًا، يأتي بعد إدارة المخاطر والسلامة لضمان التعامل الفعال مع التحديات الطارئة وتقليل احتمالية الإخفاق أثناء التنفيذ (Kerzner, 2017).

■ تطورات جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية

شهد مفهوم جودة المشروع تطورًا ملحوظًا؛ ففي البدايات كان التركيز منصبًا على فحص المنتج النهائي والتأكد من مطابقته للمواصفات الفنية فقط (Juran, 1988). ثم تطور المفهوم ليشمل إدارة الجودة الشاملة والوقاية من الأخطاء أثناء العمليات وليس بعد الانتهاء منها، مع التركيز على التحسين المستمر (Deming, 1986). وفي مرحلة لاحقة، أصبح مفهوم الجودة في المشاريع يرتبط بتحقيق رضا أصحاب المصلحة والالتزام بقيود الوقت والتكلفة والنطاق ضمن إطار متكامل لإدارة المشروع (Project Management Institute [PMI], 2017). كما انتقل التركيز حديثًا إلى الجودة القائمة على القيمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة (Kerzner, 2017).

وانعكس هذا التطور على جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية؛ إذ لم يعد تقييم الجودة يقتصر على نجاح التنفيذ التنظيمي فقط، بل أصبح يشمل جودة تجربة الزوار، ومستوى الابتكار في المحتوى، ورضا الرعاية، وتحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي للفعالية. كما أصبح الاهتمام يتجه نحو إدارة المخاطر، والتحول الرقمي، وقياس تجربة الحضور كمعيار أساسي للحكم على جودة الفعالية، خاصة في القطاعات الحديثة مثل الرياضات الإلكترونية (Getz & Page, 2016).

■ نظريات جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية

تستند جودة المشروع إلى عدة نظريات أساسية؛ من أبرزها نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تؤكد أن الجودة مسؤولية شاملة تشمل جميع مراحل المشروع مع التركيز على التحسين المستمر وإرضاء العميل (Deming, 1986).

كما تركز على نظرية الملاءمة للاستخدام التي طرحها Juran ، والتي ترى أن الجودة تتحقق عندما تلبي مخرجات المشروع احتياجات المستفيدين بصورة فعّالة (Juran, 1988).

ومن المنظور الحديث، تعتمد جودة المشروع على إطار إدارة المشاريع وفق دليل PMBOK الذي يربط الجودة بعمليات التخطيط والضبط وضمان الجودة طوال دورة حياة المشروع (Project Management Institute [PMI], 2017).

كذلك تشير نظرية القيمة في إدارة المشاريع إلى أن الجودة لا تُقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة، بل بمدى تحقيق المشروع للقيمة المضافة وأهداف أصحاب المصلحة (Kerzner, 2017).

وبتطبيق هذه النظريات على جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية، يتضح أن الجودة لا تقتصر على نجاح التنظيم، بل تشمل التحسين المستمر في تجربة الحضور، وتلبية توقعات الجمهور والرعاة، وضبط العمليات التشغيلية، وتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية للفعالية. فوفق منظور إدارة الفعاليات، تُقاس الجودة بمدى تكامل التخطيط والتنفيذ والتقييم، إضافة إلى قدرة الحدث على تقديم تجربة متميزة ومستدامة للحضور (Getz & Page, 2016).

2.4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الجوهرية التي تركز على تحديد الرؤية المستقبلية وصياغة الأهداف بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية (Bryson, 2018). وهو لا يقتصر على وضع الخطط فحسب، بل يمتد ليشمل التنفيذ والتقييم المستمر لضمان التكيف مع التغيرات البيئية (David & David, 2017). في المقابل، تشير جودة المشاريع

إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق معايير محددة تتعلق بالوقت والتكلفة والنطاق، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة، وضمان القيمة المضافة للمخرجات (Project Management Institute [PMI], 2017) .

وتتجلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المشاريع في أن التخطيط الفعال يسهم في وضوح الأهداف، وتخصيص الموارد بكفاءة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي، مما ينعكس مباشرة على مستوى الجودة في التنفيذ والنتائج. فكلما كان التخطيط الاستراتيجي أكثر شمولاً ودقة، زادت قدرة المشروع على تحقيق معايير الجودة وتقليل الانحرافات (Kerzner, 2017) . وتشير الأدبيات في الإدارة الاستراتيجية إلى وجود علاقة إيجابية بين وضوح الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي وجودة المخرجات (Wheelen & Hunger, 2018) .

وعند إسقاط هذه العلاقة على مشاريع الفعاليات الترفيهية، يتضح أن هذا النوع من المشاريع يتميز بالتعقيد وكثرة الأطراف المعنية والحاجة إلى تنسيق دقيق بين الجوانب التشغيلية والتسويقية واللوجستية. ومن ثم فإن غياب التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى ضعف في التنظيم، أو تجاوز في الميزانية، أو انخفاض رضا الحضور. في المقابل، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف الفعالية بوضوح، وتحليل احتياجات الجمهور، وتوقع المخاطر، وتصميم تجربة متكاملة تحقق رضا المشاركين، وهو ما يُعد مؤشراً رئيساً لجودة الفعالية (Getz & Page, 2016) .

كما أكدت دراسات سابقة في مجال إدارة المشاريع أن وجود تخطيط استراتيجي واضح يرتبط بتحسين مؤشرات الأداء والجودة وتقليل نسب الفشل في المشاريع (Pinto & Slevin, 1987). كذلك تشير دراسات إدارة الفعاليات إلى أن التخطيط المسبق والتحليل البيئي الدقيق من العوامل الحاسمة في نجاح وجودة الفعاليات الكبرى (Getz & Page, 2016). وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة مشاريع الفعاليات الترفيهية هي علاقة إيجابية مباشرة؛ إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي إطاراً موجّهاً يضمن تحقيق الجودة في جميع مراحل تنفيذ الفعالية، خاصة في القطاعات الحديثة مثل الرياضات الإلكترونية التي تتسم بالمنافسة العالية وسرعة التغير.

2.5. الخاتمة

وفي ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في توجيه أعمالها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، لما يتضمنه من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد للرؤية والرسالة، وصياغة للأهداف والاستراتيجيات المناسبة. كما تبين أن جودة المشاريع لم تعد تقتصر على الالتزام بعناصر الوقت والتكلفة والنطاق فقط، بل أصبحت مفهومًا أشمل يرتبط بتحقيق القيمة، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة، وكفاءة العمليات.

وقد تناول الفصل الأسس النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي وجودة المشاريع، من حيث المفاهيم، والأبعاد، والتطورات، والنظريات المفسرة لكل متغير، إضافة إلى استعراض العلاقة بينهما في الأدبيات السابقة، والتي أكدت وجود ارتباط إيجابي بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وارتفاع مستوى جودة المشاريع. كما تم ربط ذلك بطبيعة مشاريع الفعاليات الترفيهية التي تتسم بالتعقيد وكثرة الأطراف المعنية والحاجة إلى تنسيق عالٍ ودقة في التنفيذ، الأمر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي عاملاً حاسماً في ضمان جودة تلك المشاريع.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الإطار النظري يشير إلى أن تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في قطاع الرياضات الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية يمكن أن يسهم في تعزيز جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية، من خلال وضوح الأهداف، وكفاءة تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر بفعالية، وتحقيق تجربة متميزة للحضور. وعليه، يمهّد هذا الفصل الأساس العلمي الذي ستنتقل منه الدراسة الميدانية في الفصل التالي لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين والتحقق منها إحصائياً في بيئة التطبيق.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- درويش, & مصطفى. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل (Doctoral dissertation).
- درقالي سهام, & عيايشية نسيم. (2016). دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع.

المراجع الأجنبية:

- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Festival and special event management* (5th ed.). Wiley.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

- Getz, D., & Page, S. J. (2016). **Event studies: Theory, research and policy for planned events** (3rd ed.). Routledge.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. **Tourism Management**, 52, 593–631.
- Juran, J. M. (1988). **Juran on planning for quality**. Free Press.
- Kerzner, H. (2017). **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling** (12th ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (1994). **The rise and fall of strategic planning**. Free Press.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 34(1), 22–27.
- PMI (Project Management Institute). (2021). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)** (7th ed.). PMI.
- Project Management Institute. (2017). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)** (6th ed.). PMI.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Free Press.

- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic management research in the public sector. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson..

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

تندرج هذه الاستبانة ضمن دراسة بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة مشاريع
الفعاليات الترفيهية: دراسة على قطاع الرياضات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.
وتهدف إلى قياس مدى إسهام ممارسات التخطيط الاستراتيجي في رفع جودة تنفيذ مشاريع
الفعاليات من حيث التنظيم والكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة.
نأمل منكم الإجابة بدقة وفقاً لخبرتكم العملية، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث
العلمي فقط وبسرية تامة.

شكراً جزيلاً لتعاونكم

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	موافق	محايد	غير موافق
	ممارسات التخطيط الاستراتيجي	موافق	محايد	غير موافق
1	توجد رؤية استراتيجية واضحة لتنظيم بطولات الرياضات الإلكترونية.			
2	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند التخطيط للبطولات.			
3	يتم إعداد خطة استراتيجية مكتوبة لمشاريع الفعاليات الترفيهية.			
4	يتم مواءمة خطط الفعاليات مع استراتيجية الجهة المنظمة.			
	معوقات التخطيط الاستراتيجي	موافق	محايد	غير موافق
5	تؤثر التغيرات السريعة في قطاع الرياضات الإلكترونية على دقة التخطيط.			
6	يوجد ضعف في التنسيق بين الإدارات أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية			
7	محدودية الموارد تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما هو مخطط لها.			
8	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي.			
	متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	موافق	محايد	غير موافق
9	يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية خلال جميع مراحل الفعالية.			
10	يتم استخدام مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.			
11	يتم تعديل الخطط الاستراتيجية عند ظهور انحرافات أثناء التنفيذ.			
12	يتم تقييم نتائج البطولة مقارنة بالخطة الاستراتيجية الموضوعة.			

المحور الثاني: جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية

الرقم	جودة مشاريع الفعاليات الترفيهية	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تنظيم بطولات الرياضات الإلكترونية بكفاءة عالية.			
2	يتم التنسيق بين فرق العمل بشكل فعال أثناء الفعالية.			
3	تسير عمليات التنفيذ بسلاسة دون اضطرابات كبيرة.			
4	يتم تنفيذ الفعالية وفق الجدول الزمني المحدد.			
5	يتم تقليل التأخيرات أثناء إقامة البطولة.			
6	يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة للمشروع.			
7	يتم التحكم في التكاليف الناتجة عن التغييرات أثناء التنفيذ.			
8	تحقق البطولة رضا الجهات الراعية والشركاء.			
9	يحقق الحدث رضا المشاركين والجمهور.			
10	تسهم البطولة في تعزيز سمعة الجهة المنظمة في قطاع الرياضات الإلكترونية.			
11	تسهم الفعاليات في تحقيق استمرارية وسمعة إيجابية طويلة المدى.			
12	تسهم الفعاليات في تحقيق استمرارية وسمعة إيجابية طويلة المدى.			