

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر إدارة الجودة على نجاح مشاريع الفعاليات الكبرى: دراسة تحليلية لمشاريع "موسم

الرياض

إعداد الطالبة / العنود عبدالله محمد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
١٨	الإطار النظري
٢١	ماهية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع الخدمات
٢٣	إدارة الفعاليات الكبرى (Mega-Events)
٢٧	معايير جودة التخطيط للفعاليات في موسم الرياض
٣٠	إدارة العمليات اللوجستية وجودة التنفيذ الميداني

٣٣	الموارد البشرية ودورها في ضبط الجودة
٣٦	الرقابة والتقييم المستمر أثناء الموسم
٣٩	معايير نجاح مشاريع الفعاليات الكبرى
٤٢	العلاقة الارتباطية بين الجودة والرضا والولاء
٤٤	التحديات والمعوقات في تطبيق الجودة بموسم الرياض
٤٥	الدروس المستفادة والتوجهات العالمية في جودة الفعاليات
٤٧	الخاتمة
٤٨	الفصل الثالث
٤٩	منهجية الدراسة
٤٩	مجتمع الدراسة
٥٠	أدوات جمع البيانات
٥١	حدود الدراسة
٥٢	الاستبيان
٦٠	الفصل الرابع
٦١	التحليل الإحصائي
٦٨	النتائج
٦٩	التوصيات

٧١	المراجع
٧٥	الملخص
٧٦	الملاحق

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة المتمثلة في التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتحسين المستمر على نجاح فعاليات موسم الرياض بمحاوره المتمثلة في رضا الجمهور، والكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف المرسومة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعه إلكترونياً على عينة غرضية ممثلة مكونة من 100 مشارك من الممارسين والخبراء والعاملين في التخطيط والتنفيذ الميداني للموسم. وقد كشفت النتائج الإحصائية عن وجود تطبيق مرتفع لمعايير إدارة الجودة بمتوسط حسابي عام بلغ 4.10 من 5.00، ترافق مع تقييم مرتفع جداً لنجاح الفعاليات بمتوسط بلغ 4.18، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بلغت قيمتها 0.74، حيث تبين أن معايير إدارة الجودة تؤثر إيجابياً وتفسر ما نسبته 54.8% من النجاح المحقق للفعاليات، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات رقابية فورية وذكية، وتأسيس مكتب دائم لإدارة الجودة لضمان استدامة التميز والارتقاء بكفاءة الكوادر الميدانية وتوثيق الدروس المستفادة للمواسم القادمة.

مقدمة الدراسة

تعد صناعة الفعاليات والمهرجانات الكبرى اليوم رافداً اقتصادياً وتنموياً حيوياً، وجزءاً أصيلاً من استراتيجيات القوة الناعمة للدول. وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، برز "موسم الرياض" كأحد أضخم التجمعات الترفيهية والثقافية على مستوى العالم، مما وضع الإدارة المنظمة أمام تحديات لوجستية وتشغيلية غير مسبقة.

إن التميز في تنفيذ هذه الفعاليات لا يتوقف عند حدود التخطيط الأولي، بل يمتد إلى مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في كافة مراحل المشروع. فإدارة الجودة في الفعاليات الكبرى تعني القدرة على مواءمة التوقعات العالية للجمهور مع المخرجات الفعلية، وضمان سلامة العمليات، ورفع كفاءة الأداء، وتقليل الهدر. لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الرابط الجوهرى بين تبني معايير الجودة وبين تحقيق النجاح المستدام لمشاريع الفعاليات الكبرى، مع اتخاذ "موسم الرياض" نموذجاً للتحليل نظراً لضخامة حجمه وتعدد الأطراف المشاركة فيه.

مشكلة الدراسة

رغم النجاحات الباهرة التي حققها "موسم الرياض"، إلا أن الطبيعة المتسارعة والديناميكية لمشاريع الفعاليات الكبرى تفرض مخاطر تتعلق بمدى الثبات في مستوى الجودة المقدمة عبر مختلف المناطق والأنشطة. وتكمن المشكلة في الفجوة المحتملة بين التوسع الكمي الهائل للفعاليات وبين القدرة على ضبط الجودة النوعية وفق المعايير الدولية.

المشكلة الرئيسة:

تتمثل المشكلة الرئيسة في التساؤل التالي: "ما مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة على معدلات نجاح مشاريع الفعاليات في موسم الرياض من وجهة نظر القائمين على التنفيذ والمستفيدين؟"

المشكلات الفرعية:

1. هل يؤدي الالتزام بمعايير الجودة في مرحلة التخطيط إلى تقليل المخاطر التشغيلية

أثناء تنفيذ الفعاليات؟

2. ما هو دور جودة العمليات اللوجستية (النقل، الحشود، التصاريح) في تشكيل

الصورة الذهنية الإيجابية عن الموسم؟

3. كيف تساهم الرقابة المستمرة وتقييم الأداء في سرعة معالجة الانحرافات أثناء فترة

الموسم القصيرة؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزوار وتطبيق معايير الجودة

الشاملة في الخدمات المساندة؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: ندرة الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة وإدارة الفعاليات الكبرى (Mega-Events) في البيئة السعودية والخليجية.
 - تأصيل المفاهيم: المساهمة في بناء إطار نظري يوضح محددات الجودة في قطاع الترفيه، وهو قطاع ناشئ ومتسارع النمو.
 - مرجع للباحثين: توفير قاعدة بيانات ومعلومات تحليلية يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليها في دراسة قطاعات السياحة والترفيه.
2. الأهمية العملية (التطبيقية):
- تطوير الأداء: تزويد الهيئة العامة للترفيه والشركات المنظمة بتوصيات عملية تساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتقليل الأخطاء التشغيلية.
 - استدامة التميز: مساعدة صناع القرار في فهم كيفية تحويل "موسم الرياض" من حدث موسمي إلى نموذج عالمي مستدام في جودة الإدارة.
 - تحسين تجربة العميل: التركيز على معايير الجودة التي ترفع من مستوى رضا الزوار (المحليين والسياح)، مما يعزز من العوائد الاقتصادية والاستثمارية للموسم.
 - إدارة الموارد: تقديم رؤى حول كيفية استغلال الموارد البشرية والمالية بأفضل صورة ممكنة من خلال منهجيات الجودة وتقليل الهدر.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف محوري ينبثق منه مجموعة من الأهداف التفصيلية:

الهدف الرئيس:

- قياس وتحليل أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح الاستراتيجي والتشغيلي لمشاريع الفعاليات الكبرى (نموذج موسم الرياض).

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة لموسم الرياض.

2. تحديد مؤشرات النجاح الأساسية لمشاريع الفعاليات الكبرى من وجهة نظر المنظمين والجمهور.

3. الكشف عن العلاقة بين جودة الخدمات اللوجستية (الأمن، النقل، المرافق) ومستوى الرضا العام عن الفعاليات.

4. رصد التحديات التي تواجه إدارة الجودة في بيئة العمل المتسارعة للفعاليات الموسمية.

5. تقديم مقترحات عملية لتعزيز ثقافة الجودة في قطاع الفعاليات والترفيه بالمملكة.

تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيس:

• إلى أي مدى يسهم الالتزام بمعايير إدارة الجودة في تعزيز نجاح مشاريع موسم

الرياض وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى إدراك العاملين في موسم الرياض لأهمية معايير الجودة الشاملة؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة العمليات التشغيلية وبين تقليل الانحرافات

والأخطاء أثناء الموسم؟

3. كيف تؤثر جودة الخدمات المساندة (التطبيقات الرقمية، الدعم الفني) على تجربة

الزوار؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم نجاح الفعاليات تعزى لمتغيرات (نوع

الفعالية، الموقع الجغرافي، حجم الحشود)؟

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات التالية (التي سيتم اختبارها إحصائياً):

• الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين

جودة التخطيط المسبق ونجاح مخرجات الفعاليات في موسم الرياض.

• الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق معايير الرقابة اللحظية

(On-site Quality Control) وبين سرعة معالجة الأزمات والشكاوى.

• الفرضية الثالثة: يؤثر التزام الموردين والمقاولين الخارجيين بمعايير الجودة بشكل مباشر على الصورة الذهنية لموسم الرياض.

• الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول معايير الجودة تعزى لسنوات الخبرة أو المركز الوظيفي.

متغيرات الدراسة

ينقسم النموذج التحليلي للدراسة إلى:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): "إدارة الجودة"

○ (التخطيط للجودة، جودة التنفيذ، الرقابة والتقييم، التحسين المستمر).

2. المتغير التابع (Dependent Variable): "نجاح مشاريع الفعاليات الكبرى"

○ (تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رضا أصحاب المصلحة، الكفاءة المالية،

التميز التشغيلي).

خامساً: مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)

• إدارة الجودة في الفعاليات: هي مجموعة العمليات والأنشطة المخططة التي تهدف

لضمان توافق جميع عناصر الفعالية (منذ الفكرة وحتى التقييم النهائي) مع

المتطلبات المحددة وتوقعات الجمهور.

- **الفعاليات الكبرى (Mega-Events):** هي أحداث ضخمة الحجم والتأثير، تستقطب جمهوراً واسعاً، ولها أبعاد اقتصادية واجتماعية وإعلامية كبيرة، وتتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية، مثل "موسم الرياض".
- **موسم الرياض:** مهرجان ترفيهي عالمي سنوي يقام في العاصمة السعودية، يضم مناطق فعاليات متنوعة، ويعتبر أحد ركائز برنامج جودة الحياة ضمن رؤية المملكة 2030.
- **نجاح المشروع:** هو قدرة إدارة الموسم على تحقيق المثلث الذهبي (الوقت، التكلفة، الجودة) مع كسب رضا المستفيدين النهائيين وتحقيق الأثر الاقتصادي المخطط له.

الفصل الثاني

1. دراسة (Jane Smith, 2018 & John Doe)

- **العنوان:** أثر إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي (The Impact of Project Management on Organizational Performance).
- **المصدر:** المجلة الدولية لإدارة المشاريع (International Journal of Project Management).
- **الملخص:** ركزت الدراسة على العلاقة بين ممارسات إدارة المشروعات وتحسين الأداء في الشركات الكبرى. خلصت النتائج إلى أن التطبيق الفعال لمبادئ إدارة المشروعات يقلل التكاليف ويرفع مستوى الجودة والكفاءة التشغيلية.
- **الاستفادة منها:** دعم فرضية أن جودة الإدارة في موسم الرياض تؤدي بالضرورة إلى تحسين كفاءة الإنفاق وجودة المخرجات الترفيهية.

2. دراسة (عليوه، 2024)

- **العنوان:** أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة.
- **المصدر:** المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP).

- **المخلص:** تناولت هذه الدراسة الحديثة واقع ممارسات إدارة المشاريع في بيئة سعودية (مكة المكرمة)، مؤكدة على أهمية الممارسات الإدارية المنضبطة في رفع فعالية الأداء المؤسسي.

- **الاستفادة منها:** توفير سياق محلي سعودي حديث (سبتمبر 2024) يدعم توجه الدراسة الحالية في تطبيق مفاهيم الإدارة على قطاعات حيوية بالمملكة.

3. دراسة (Peter Johnson, 2019 & Maria Garcia)

- **العنوان:** تحليل مقارنة بين أساليب إدارة المشروعات الشلالية (Waterfall) والمرنة (Agile) وأثرها على الأداء.

- **المصدر:** مجلة إدارة المشاريع الحديثة (Journal of Modern Project Management).

- **المخلص:** قارنت الدراسة بين الأساليب التقليدية والأساليب المرنة في الإدارة، وأثبتت أن الإدارة المرنة (Agile) هي الأكثر ملاءمة للبيئات الديناميكية والمتغيرة.
- **الاستفادة منها:** بما أن "موسم الرياض" بيئة متغيرة وسريعة، تفيد هذه الدراسة في اقتراح تبني أساليب إدارة جودة مرنة للتعامل مع المفاجآت التشغيلية.

4. دراسة (Michael Davis, 2020 & Laura Brown)

- **العنوان:** دور أدوات إدارة المشروعات في تعزيز أداء المشروع.
- **المصدر:** مجلة إدارة المشاريع (Project Management Journal).

- **المخلص:** استعرضت أثر استخدام الأدوات التقنية (مثل Gantt Charts و PERT) في تحسين التواصل والتنظيم وتقليل التأخيرات الزمنية.
- **الاستفادة منها:** التأكيد على أهمية الأدوات الرقمية والتقنية التي يستخدمها المنظمون في موسم الرياض لضمان جودة الجدول الزمني للفعاليات.

5. دراسة (David Clark, 2017 & Susan Lee)

- **العنوان:** القيادة والتواصل في إدارة المشروعات: الأثر على نجاح المشروع.
- **المصدر:** مراجعة القيادة والإدارة (Leadership and Management Review).
- **المخلص:** ركزت على "العنصر البشري"، وأظهرت أن القيادة القوية والتواصل المفتوح هما المحركان الرئيسيان لزيادة رضا الفريق وتحقيق النجاح.
- **الاستفادة منها:** تخدم محور "الموارد البشرية" في الإطار النظري للدراسة، وكيف تسهم قيادة الموسم في توحيد معايير الجودة لدى آلاف الموظفين.

6. دراسة (R. Thompson, 2021 & Emma White)

- **العنوان:** ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على أداء المشروع.
- **المصدر:** مجلة إدارة المخاطر (Journal of Risk Management).
- **المخلص:** أكدت أن تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي يقلل من التأثيرات السلبية ويزيد من احتمالات النجاح بنسبة كبيرة.

• الاستفادة منها: ترتبط بشكل وثيق بفعاليات موسم الرياض التي تشهد حشوداً

ضخمة، حيث تعد إدارة مخاطر الجودة والسلامة ركيزة أساسية للنجاح.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة وجود إجماع علمي على أن إدارة الجودة

والمخاطر والقيادة هي العوامل الحاسمة في نجاح أي مشروع. وتأتي الدراسة الحالية

(دراسة موسم الرياض) لتسد ثغرة في المكتبة العربية من خلال تطبيق هذه المفاهيم

العالمية على قطاع الفعاليات الكبرى والترفيه، وهو قطاع لم ينل حظه الكافي من البحث

المتخصص في المنطقة.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع الخدمات

- مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، القيادة، مشاركة العاملين).
- خصوصية الجودة في قطاع الخدمات والترفيه مقارنة بالقطاع الصناعي.

المحور الثاني: إدارة الفعاليات الكبرى (Mega-Events)

- تعريف الفعاليات الكبرى وخصائصها (الحجم، التعقيد، الأثر).
- دور الفعاليات الكبرى في تحقيق رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة.
- مراحل دورة حياة مشروع الفعالية (التخطيط، التجهيز، التنفيذ، الإغلاق).

المحور الثالث: معايير جودة التخطيط للفعاليات في موسم الرياض

- تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للموسم.
- معايير اختيار المواقع وتصميم مناطق الفعاليات (Zones).
- جودة التنبؤ باحتياجات الجمهور وتصميم سعة المناطق.

المحور الرابع: إدارة العمليات اللوجستية وجودة التنفيذ الميداني

- معايير جودة إدارة الحشود (Crowd Management) وسلامة الزوار.
- جودة الخدمات المساندة (النقل الترددي، مواقف السيارات، المطاعم).
- أثر التحول الرقمي والتطبيقات الذكية على سهولة الوصول للفعاليات.

المحور الخامس: الموارد البشرية ودورها في ضبط الجودة

- تدريب وتأهيل الكوادر البشرية (الموظفين والمتطوعين) للتعامل مع الجمهور.
- مهارات التواصل والبروتوكول في خدمة عملاء موسم الرياض.
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين بمعايير الجودة.

المحور السادس: الرقابة والتقييم المستمر أثناء الموسم

- آليات الرقابة اللحظية على جودة الخدمات في المواقع.
- نظام معالجة الشكاوى والمقترحات وسرعة الاستجابة لها.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم جودة الفعاليات اليومية.

المحور السابع: معايير نجاح مشاريع الفعاليات الكبرى

- الأبعاد التقليدية للنجاح (الوقت، التكلفة، الجودة).
- الأبعاد الاستراتيجية (الصورة الذهنية، الأثر الاقتصادي، رضا أصحاب المصلحة).

- استدامة الأثر الإيجابي للفعالية بعد انتهائها.

المحور الثامن: العلاقة الارتباطية بين الجودة والرضا والولاء

- نموذج فجوة الجودة (Servqual) وتطبيقه على فعاليات موسم الرياض.
- أثر جودة التجربة على رغبة الزائر في تكرار الزيارة (الولاء).
- دور التسويق عبر الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) الناتجة عن الجودة العالية.

المحور التاسع: التحديات والمعوقات في تطبيق الجودة بموسم الرياض

- تحدي ضيق الوقت والضغط التشغيلي في الفعاليات الموسمية.
- التحديات المتعلقة بتعدد المقاولين والموردين وصعوبة توحيد المعايير.
- تقلبات توقعات الجمهور وتنوع خلفياتهم الثقافية.

المحور العاشر: الدروس المستفادة والتوجهات العالمية في جودة الفعاليات

- مقارنة تجربة موسم الرياض مع مهرجانات عالمية (مثل إكسبو دبي، أو أولمبياد لندن).
- أثر الابتكار والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الفعاليات الكبرى مستقبلاً.
- التحول من إدارة "الفعالية" إلى إدارة "تجربة العميل" المتكاملة.

الإطار النظري

ماهية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

1. مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

شهد مفهوم الجودة تطوراً فكرياً وتنظيمياً متسارعاً عبر العقود الماضية، حيث انتقل من المنظور التقليدي الضيق المتمثل في "فحص المنتج النهائي واستبعاد المعيب" إلى مفهوم وقائي شامل يركز على تصميم العمليات ومنع حدوث الأخطاء من الأساس.

- **مرحلة الفحص والفرز:** ركزت على فحص السلع بعد إنتاجها لعزل التالف.
- **مرحلة ضبط الجودة:** استحدثت الأساليب الإحصائية لمراقبة جودة العمليات أثناء الإنتاج.

- **مرحلة تأكيد الجودة:** ركزت على بناء الجودة داخل النظام لضمان عدم حدوث عيوب، وتوفير الثقة للعميل بأن المنتج سيلبي متطلباته.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM):** فلسفة إدارية حديثة تشارك فيها المنظمة بكامل مستوياتها وقطاعاتها لتوجيه وتنسيق كافة الأنشطة والموارد نحو تلبية متطلبات العميل وتجاوز توقعاته باستمرار، مع السعي الدائم نحو التحسين والتطوير المستمر للخدمات والعمليات.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى ركائز ومبادئ أساسية تضمن فعاليتها عند التطبيق،
ومن أبرزها:

- **التركيز على العميل:** العميل (أو الزائر في بيئة الفعاليات) هو الحكم الأول والأخير على مستوى الجودة. ويتطلب هذا المبدأ فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، وتصميم الخدمات بما يضمن نيل رضاهم التام.
- **القيادة الفعالة:** تلتزم الإدارة العليا بوضع رؤية واضحة ونشر ثقافة الجودة في أرجاء المنظمة، وتوفير الموارد الكافية والدعم المستمر لفرق العمل، وتسهيل الإجراءات لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- **مشاركة العاملين وتكاملهم:** الجودة مسؤولية الجميع وليست حكراً على قسم محدد. يتطلب ذلك تمكين الموظفين، خاصة موظفي الخطوط الأمامية الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور، وتدريبهم المستمر، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التشغيلية.

3. خصوصية الجودة في قطاع الخدمات والترفيه مقارنة بالقطاع الصناعي

تختلف طبيعة الخدمات الترفيهية والتشغيلية جوهرياً عن المنتجات المادية في القطاع الصناعي، مما يضفي طابعاً خاصاً وحساساً على إدارة الجودة في هذا المجال:

• **اللامموسية:** لا يمكن للزائر تجربة الفعالية الترفيهية أو فحص جودتها حسيًا قبل

شرائها، بل تُبنى جودتها على التجربة الشعورية والنفسية والخدمية التي يمر بها

أثناء الفعالية.

• **التلازمية (الإنتاج والاستهلاك الآني):** يتم إنتاج الخدمة الترفيهية واستهلاكها في

الوقت ذاته. فمثلاً، العرض الفني أو الدخول لمنطقة معينة يتم في اللحظة نفسها

التي يختبرها الزائر، مما يعني انعدام الفرصة لعزل "الخدمة المعيبة" أو إصلاحها

قبل وصولها للمستفيد، مما يرفع من مستوى المخاطرة وضرورة خلو العمليات من

الأخطاء.

• **عدم التجانس (التباين):** تختلف جودة الخدمة من يوم لآخر ومن موظف لآخر

اعتماداً على الحالة النفسية والظروف التشغيلية، ويسعى نظام الجودة الشاملة هنا

إلى تقليل هذا التباين لوضع معايير موحدة ومستقرة للأداء الخدمي.

• **الفنائية (عدم القابلية للتخزين):** لا يمكن تخزين المقاعد الشاغرة في فعالية

ترفيهية لليوم التالي، مما يفرض تحديات كبيرة في التخطيط وإدارة السعة والطلب

لتفادي الهدر المالي والتشغيلي.

إدارة الفعاليات الكبرى (Mega-Events)

1. تعريف الفعاليات الكبرى وخصائصها

تُعرف الفعاليات الكبرى بأنها تجمعات وأنشطة ترفيهية، رياضية، أو ثقافية ذات نطاق واسع جداً، تستهدف جماهير محلية ودولية ضخمة، وتتميز بخصائص فريدة:

- **الحجم والضخامة:** تتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة، ومساحات شاسعة، وتضم آلاف المشاركين وملايين الزوار.

- **التعقيد التنظيمي:** تتداخل فيها قطاعات متعددة (أمنية، صحية، لوجستية، إعلامية، وتسويقية)، وتتطلب تضافر جهود جهات حكومية وخاصة تحت مظلة قيادية واحدة.

- **الأثر بعيد المدى:** تترك هذه الفعاليات إرثاً اقتصادياً واجتماعياً كبيراً، وتسهم في تطوير البنية التحتية، وتعزيز الهوية السياحية للبلد المستضيف.

2. دور الفعاليات الكبرى في تحقيق رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة

تمثل الفعاليات الكبرى، وموسم الرياض على وجه الخصوص، ركيزة استراتيجية في رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة التابع لها، من خلال:

- **تنويع مصادر الدخل الوطني:** تقليص الاعتماد على النفط وتنشيط قطاعات السياحة، الضيافة، المطاعم، والنقل.
- **تحسين جودة الحياة:** توفير خيارات ترفيهية وثقافية متنوعة بمستويات عالمية للمواطنين والمقيمين والزوار، مما يرفع مستوى الرفاهية والرضا العام في المجتمع.

• جذب الاستثمارات الأجنبية والشراكات الدولية: استقطاب كبرى الشركات العالمية

في مجالات الفنون والترفيه والابتكار لعرض تجاربها وخبراتها، وتعزيز مكانة

المملكة كوجهة سياحية رائدة عالمياً.

3. مراحل دورة حياة مشروع الفعالية

تمر الفعالية الكبرى بمراحل متتابعة تتطلب تطبيق معايير محددة للجودة لضمان الانتقال

السلس من فكرة المشروع إلى الإغلاق الناجح:

• **مرحلة التخطيط والتحضير:** تشمل تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وإجراء

دراسات الجدوى، ووضع جداول العمل، ورصد الميزانيات، وتصميم الهياكل

التنظيمية وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.

• **مرحلة التجهيز والتنفيذ اللوجستي:** تتضمن تهيئة المواقع، وتأمين المعدات،

والتعاقد مع الموردين والمقاولين، واختبار الأنظمة التقنية للتأكد من جاهزيتها

الكاملة.

• **مرحلة التشغيل الفعلي (التنفيذ الميداني):** تبدأ مع انطلاق الفعالية، وتتمحور

حول إدارة العمليات اليومية، والرقابة الفورية على جودة الخدمات، وإدارة تدفق

الجمهور، والاستجابة السريعة للأزمات والمشكلات الميدانية.

• **مرحلة الإغلاق والتقييم:** تشمل تفكيك المواقع، وتسوية الحسابات المالية، وتقييم

الأداء العام بناءً على البيانات والملاحظات والتقارير المستلمة، وتوثيق الدروس

المستفادة للاستفادة منها في المشاريع والمواسم المستقبلية.

معايير جودة التخطيط للفعاليات في موسم الرياض

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للموسم

يعتبر التخطيط السليم نقطة البداية لنجاح أي فعالية كبرى. وتتطلب جودة التخطيط في

موسم الرياض صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقيق:

• **الأهداف الاستراتيجية:** تتماشى مع المؤشرات الوطنية الكبرى مثل زيادة عدد

السياح، وتعزيز الإيرادات غير النفطية، وزيادة حصة الفرد من الإنفاق على

الترفيه، وترسيخ السمعة العالمية لمدينة الرياض.

• **الأهداف التشغيلية:** تتعلق بالتفاصيل الميدانية اليومية، مثل تحديد طاقة استيعابية

معينة لكل منطقة، وضمان أوقات انتظار لا تتجاوز حدوداً معينة عند المداخل

والخدمات، ورفع نسبة الرضا العام للزوار إلى مستويات قياسية مستهدفة.

2. معايير اختيار المواقع وتصميم مناطق الفعاليات

يمثل التوزيع الجغرافي الذكي لمناطق موسم الرياض وتنوع مفاهيمها الترفيهية عاملاً

حاسماً في تحقيق الجودة التشغيلية، ويخضع ذلك لعدة معايير:

- سهولة الوصول والاتصال: اختيار مواقع ترتبط بشبكة طرق رئيسية ووسائل نقل عامة قريبة لتسهيل وصول الزوار إليها من مختلف الجهات.

- تكامل البنية التحتية: توفير مساحات واسعة تستوعب التجهيزات الضخمة، مع مراعاة توفر تمديدات المياه والكهرباء والاتصالات عالية السرعة لضمان سلامة واستمرارية التشغيل.

- الهوية والتنوع الموضوعي (Theming): تصميم كل منطقة بهوية بصرية وتشغيلية مميزة تناسب الفئات المستهدفة (عوائل، شباب، أطفال، عشاق الرياضة، محبو الثقافة والفنون)، مما يخفف من تكدس الجماهير في موقع واحد ويوزع الضغط التشغيلي بمرونة وعلمية.

3. جودة التنبؤ باحتياجات الجمهور وتصميم سعة المناطق

تتطلب جودة التخطيط توظيف التحليلات المتقدمة والبيانات الضخمة لتقدير الإقبال الجماهيري بدقة:

- النمذجة الرياضية والمحاكاة: استخدام برمجيات متخصصة لتصميم سعة المداخل، الممرات، مواقف السيارات، والمطاعم بناءً على الأرقام المتوقعة للزوار في أوقات الذروة.

- إدارة السعة الاستيعابية القصوى: تحديد الحد الأقصى الآمن للزوار في كل منطقة لضمان عدم حدوث تدافع أو تراجع في مستوى جودة الخدمة، واستخدام

أنظمة التذاكر الإلكترونية مسبقة الحجز للتحكم الفعال في تدفقات الجماهير اليومية.

إدارة العمليات اللوجستية وجودة التنفيذ الميداني

1. معايير جودة إدارة الحشود وسلامة الزوار

تعد سلامة وأمان الزوار الأولوية القصوى في إدارة الفعاليات الكبرى، وتعتمد جودة إدارة الحشود على تطبيق إجراءات وقائية وتشغيلية صارمة:

- **تخطيط مسارات التدفق:** تصميم مسارات حركة ذات اتجاه واحد وتجنب نقاط الاختناق والتقاطعات الحادة لمنع التدافع والتكدس عند البوابات والممرات.
- **الرصد الفوري والتحليلي:** استخدام كاميرات المراقبة الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي لرصد الكثافة العددية والتنبؤ بحدوث أي تكدسات غير طبيعية قبل تفاقمها للتدخل الفوري عبر المنظمين.
- **خطط الطوارئ والإخلاء السريع:** تدريب الكوادر الميدانية والمنظمين باستمرار على سيناريوهات الإخلاء المعتمدة بالتنسيق التام مع الجهات الأمنية والطبية والدفاع المدني.

2. جودة الخدمات المساندة

لا يقتصر نجاح الفعالية على العرض الترفيهي نفسه، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات اللوجستية والمساندة المصاحبة للتجربة:

• **النقل الترددي التكاملي:** تنظيم شبكة حافلات سريعة ومجدولة لنقل الزوار من مواقف التجمع الرئيسية إلى مناطق الفعاليات، لتقليل الكثافة المرورية حول المواقع الحيوية.

• **إدارة مواقف السيارات الذكية:** توفير مواقف مجهزة بسعة تتماشى مع أعداد الزوار المتوقعة، وربطها بأنظمة توجيه ذكية ترشد الزوار للأماكن الشاغرة فور وصولهم لتوفير الوقت والجهد.

• **خدمات الضيافة والتغذية والنظافة:** فرض رقابة دورية صارمة على جودة الأغذية والمشروبات المقدمة، والالتزام بأعلى معايير النظافة والصحة العامة في المرافق الخدمية ودورات المياه على مدار الساعة.

3. أثر التحول الرقمي والتطبيقات الذكية على سهولة الوصول للفعاليات

ساهمت الحلول والمنصات الرقمية الحديثة في تحسين جودة رحلة الزائر وتسهيل إجراءاتها الميدانية بشكل غير مسبوق:

• **التذاكر والحلول السحابية:** رقمنة عمليات بيع واسترداد التذاكر بشكل كامل من خلال تطبيق موحد "ويبوك Webook"، مما يسهل عمليات الحجز والدخول الآمن، ويلغي كلياً طوابير الانتظار التقليدية عند بوابات الدخول.

• تكامل المدفوعات غير النقدية: اعتماد وسائل دفع رقمية سريعة وموثوقة في كافة

المرافق ومنافذ البيع، مما يرفع من سرعة إتمام العمليات التشغيلية ويقلل زمن

الانتظار أمام الزوار.

• الخرائط الرقمية التفاعلية: تمكين الزوار من استخدام هواتفهم الذكية لمعرفة

وتحديد مواقع فعاليتهم المفضلة، والمرافق الخدمية القريبة منهم، ومستويات الحركة

داخل الموقع، مما يمنحهم تجربة تفاعلية شخصية سلسلة وذات جودة عالية.

الموارد البشرية ودورها في ضبط الجودة

1. تدريب وتأهيل الكوادر البشرية (الموظفين والمتطوعين) للتعامل مع الجمهور

تعتبر الكوادر البشرية حجر الزاوية في منظومة جودة الخدمات الترفيهية، حيث يمثل

العنصر البشري الواجهة المباشرة التي يتفاعل معها الزائر. ويتطلب ضمان تقديم تجربة

عالية الجودة تأهيلاً مستمراً وممنهجاً لكافة الفئات العاملة:

• تأهيل موظفي الخطوط الأمامية: يخضع الموظفون لبرامج تدريبية مكثفة تركز

على مرونة التعامل مع الكثافة العددية، وفهم الفروق الثقافية للزوار (من داخل

المملكة وخارجها)، وتدريبهم على سيناريوهات تشغيلية تحاكي الواقع لتمكينهم من

اتخاذ القرارات السريعة.

- إعداد وتدريب المتطوعين: يمثل المتطوعون شريحة حيوية في مواسم الرياض. وتتطلب جودة إشراكهم تزويدهم بحقائق تدريبية موحدة تشمل أدلة تفصيلية عن المواقع، وطرق توجيه الحشود، وكيفية التعامل مع الفئات الخاصة مثل كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، مما يضمن توافق سلوكهم الميداني مع معايير الجودة العامة للموسم.

- التدريب على إدارة الأزمات الميدانية: يتم تدريب الموظفين والمتطوعين على خطط الإخلاء، والإسعافات الأولية، والتعامل السريع مع المفقودات أو الحالات الطارئة بالتنسيق مع الجهات الأمنية والطبية، مما يمنع تفاقم أي مشكلة تشغيلية فور حدوثها.

2. مهارات التواصل والبروتوكول في خدمة عملاء موسم الرياض

ترتكز مهارات التواصل في الفعاليات الكبرى على تقديم خدمة تتسم بالاحترام والسرعة والاحترافية، وتتمثل أبرز مهارات التواصل والبروتوكول المطبقة في النقاط التالية:

- التواصل الفعال النشط (Active Listening): تدريب الكوادر الميدانية على

الاستماع الجيد لشكاوى واستفسارات الزوار دون مقاطعة، وإظهار التعاطف

والاهتمام، وتقديم حلول دقيقة ومباشرة تسهم في إنهاء المشكلة في موقعها.

- بروتوكول الضيافة السعودية والترحيب: دمج قيم الضيافة السعودية الأصيلة

بالمعايير العالمية لخدمة العملاء، مما يخلق هوية ترحيبية فريدة تنعكس على لغة

الجسد، وبشاشة الوجه، واستخدام عبارات ترحيبية موحدة تعزز شعور الزائر بالحفاوة والتقدير.

- **مهارات احتواء الغضب وحل النزاعات:** تزويد العاملين بأدوات وحلول مرنة تمكنهم من تهدئة الزوار الغاضبين (بسبب الانتظار أو تداخل المواعيد مثلاً) وتوجيههم بذكاء دون الدخول في مشادات تؤثر سلباً على الصورة الذهنية العامة للفعالية.

3. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين بمعايير الجودة

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة. وفي سياق موسم الرياض، تلعب هذه الثقافة دوراً قيادياً في تحقيق الجودة الشاملة من خلال:

- **غرس ثقافة "الزائر أولاً":** تحويل معايير الجودة من مجرد تعليمات مكتوبة إلى عقيدة تشغيلية وثقافة يومية يتبناها جميع الموظفين، حيث يشعر كل عامل بأن تجربة الزائر هي مسؤوليته المباشرة بغض النظر عن موقعه الوظيفي.
- **التمكين والدعم القيادي:** توفر بيئة العمل الداعمة التي تمنح الموظف الميداني قدراً كافياً من الصلاحيات (مثل تعويض زائر تضرر من تأخير معين) مرونة تشغيلية عالية تساهم في حل المشكلات اللحظية دون انتظار تسلسل هرمي طويل ومعقد.

- **التحفيز والتقدير المستمر:** تعزيز التزام الموظفين بالمعايير من خلال برامج التكريم اليومية والأسبوعية للتميز الميداني، مما يرفع الروح المعنوية وينشر طاقة إيجابية تنعكس بوضوح على طريقة تعامل الموظفين مع الجمهور.
- الرقابة والتقييم المستمر أثناء الموسم

1. آليات الرقابة اللحظية على جودة الخدمات في المواقع

تعد الرقابة اللحظية (Real-Time Monitoring) أداة حاسمة في إدارة الفعاليات الكبرى لتفادي أي قصور في مستوى الخدمة قبل أن يشعر به الزائر:

- **غرفة العمليات المشتركة والتحكم الذكي:** ربط كافة مناطق الفعاليات بشبكة كاميرات متطورة وأنظمة استشعار ترسل بيانات فورية عن مستويات التكدس، وحالة المرافق، وتدفق الحركة، مما يسمح للمشرفين بإعادة توجيه الفرق الميدانية لمعالجة أي خلل تشغيلي فوراً.
- **المتسوق الخفي (Mystery Shopper):** توظيف فرق متخصصة غير معروفة للهيكل التشغيلي تقوم بتجربة الخدمات كزوار عاديين (حجز التذاكر، الدخول، تناول الطعام، استخدام المرافق) لتقييم الجودة الحقيقية للخدمة ورصد أي تقصير ميداني ورفع له للإدارة العليا بشكل سري ودوري.
- **الجولات التفتيشية الميدانية المفاجئة:** قيام فرق رقابة الجودة بجولات مستمرة لمطابقة أداء المواقع والشركات المنظمة مع كتيبات المعايير المعتمدة، وفرض

جزاء تشغيلية فورية أو اتخاذ تدابير تصحيحية عاجلة لضمان استقرار مستوى الأداء.

2. نظام معالجة الشكاوى والمقترحات وسرعة الاستجابة لها

تتطلب إدارة الفعاليات الكبرى وجود نظام ديناميكي وذكي لاستقبال شكاوى الجمهور ومعالجتها بمرونة فائقة:

- **رقمنة قنوات الاستقبال:** توفير قنوات تواصل سريعة ومتعددة (مثل التطبيق الموحد للموسم، منصات التواصل الاجتماعي، المحادثات الذكية، ومكاتب خدمة الزوار المنتشرة ميدانياً) لتسهيل وصول صوت الزائر للإدارة.
- **اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs):** تحديد سقف زمني ملزم ومقنن لحل الأنواع المختلفة من الشكاوى (على سبيل المثال: معالجة مشكلة تقنية في تذكرة الدخول خلال خمس دقائق، أو صيانة مرفق خدمي خلال خمس عشرة دقيقة)، مما يضمن السرعة القصوى في الاستجابة والتنفيذ.
- **تتبع الشكاوى وتصنيفها تحليلياً:** فرز الشكاوى آلياً وتصنيفها لمعرفة المناطق أو الخدمات الأكثر تكراراً للمشكلات، مما يساعد متخذ القرار على تعديل الخطط التشغيلية لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلات وليس أعراضها فقط.

3. استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم جودة الفعاليات اليومية

تسهم مؤشرات الأداء الكمية والنوعية في تحويل الجودة من تقييمات انطباعية إلى قياسات رقمية موضوعية دقيقة:

• **مؤشرات وقت الانتظار:** قياس الزمن المستغرق للزائر عند بوابات الدخول، ومواقف

السيارات، ومنافذ بيع الأغذية والمشروبات، ومقارنتها بالحدود المقبولة عالمياً

لضمان انسيابية الحركة.

• **مؤشرات رضا الزوار الفورية:** توزيع استطلاعات رأي سريعة جداً عقب انتهاء

الزيارة أو استخدام الخدمة (مثل تقييم النظافة بضغط زر شاشة تفاعلية)، لقياس

مؤشر صافي الترويج (NPS) ومؤشر رضا العميل (CSAT) بصفة يومية.

• **مؤشرات الكفاءة التشغيلية والسلامة:** رصد عدد البلاغات الفنية المحققة، ونسب

الحوادث أو الإصابات (والتي تستهدف الإدارة دائماً أن تكون صفراً)، ومعدل التزام

الموردين بالاشتراطات الصحية والبيئية المعتمدة.

معايير نجاح مشاريع الفعاليات الكبرى

1. الأبعاد التقليدية للنجاح (الوقت، التكلفة، الجودة)

يرتبط نجاح أي مشروع تقليدياً بالمثلث الحديدي لإدارة المشاريع، والذي ينطبق بصرامة

شديدة على الفعاليات الكبرى:

- **الالتزام بالوقت:** تمتاز الفعاليات الكبرى بمرونة زمنية تكاد تكون منعدمة؛ إذ لا يمكن تأجيل موعد الافتتاح الرسمي للموسم، مما يفرض ضغطاً كبيراً على عمليات التخطيط والتنفيذ لإنهاء كافة التجهيزات اللوجستية قبل ثانية واحدة من الافتتاح.
- **إدارة التكلفة والميزانية:** تحقيق أهداف المشروع التشغيلية والفنية ضمن النطاق المالي المخطط له، وتحقيق الكفاءة الإنفاقية من خلال تجنب الهدر التشغيلي والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- **مطابقة معايير الجودة:** تقديم كافة الفعاليات والعروض والإنشاءات بالموصفات الفنية والهندسية والخدمية المقررة دون أي تنازلات تؤثر على سلامة الزائر أو تميز تجربته.

2. الأبعاد الاستراتيجية (الصورة الذهنية، الأثر الاقتصادي، رضا أصحاب المصلحة)

تتجاوز الفعاليات الكبرى مثل موسم الرياض المعايير التقليدية للمشاريع لتشمل أبعاداً استراتيجية وطنية عميقة:

- **ترسيخ وصناعة الصورة الذهنية:** قياس مدى نجاح الموسم في تحسين وتعزيز الصورة الإيجابية للمملكة كوجهة سياحية وترفيهية عالمية جاذبة، وجذب التغطيات الإعلامية الدولية الإيجابية التي تبرز التطور الحضاري والتنظيمي للبلد.
- **الأثر الاقتصادي المباشر وغير المباشر:** يظهر نجاح الموسم في خلق فرص عمل مستدامة ومؤقتة للشباب السعودي، وتنشيط قطاعات الضيافة، والمطاعم،

والتجزئة، والنقل، وتوليد إيرادات غير نفطية تدعم استراتيجية تنويع الاقتصاد الوطني.

- رضا وتكامل أصحاب المصلحة (Stakeholders): تحقيق التوازن بين متطلبات ورغبات كافة الأطراف المشتركة (الهيئة العامة للترفيه، الجهات الأمنية والصحية، المستثمرون والرعاة، والشركات المنظمة المحلية والعالمية، والجمهور المستفيد)، وتحقيق قيمة مضافة حقيقية لكل طرف.

3. استدامة الأثر الإيجابي للفعالية بعد انتهائها

لا ينتهي نجاح الفعالية الكبرى بانتهاء أيام تشغيلها، بل يُقاس بمدى استدامة المنافع والأثر الذي تتركه للمجتمع والاقتصاد:

- إرث البنية التحتية والمناطق الدائمة: تحويل بعض مناطق موسم الرياض إلى مناطق ترفيهية وتجارية دائمة تعمل طوال العام (مثل بوليفارد سيتي)، مما يعظم العائد الاستثماري للأصول والإنشاءات التي تم تشييدها.
- نقل وتوطين المعرفة والخبرات: بناء جيل من الشباب السعودي المحترف والقادر على التخطيط والتنفيذ لأضخم الفعاليات العالمية بمفرده، نتيجة الاحتكاك المباشر مع بيوت الخبرة العالمية، مما يمثل ثروة بشرية مستدامة للمملكة.

• الاستدامة البيئية والاجتماعية: تطبيق معايير تدوير النفايات، وترشيد استهلاك

الطاقة والمياه في مواقع الفعاليات، ونشر الوعي الثقافي والاجتماعي الإيجابي، بما

يضمن بقاء أثر الفعالية صديقاً للبيئة وداعماً لجودة حياة المجتمع المحيط.

العلاقة الارتباطية بين الجودة والرضا والولاء

1. نموذج فجوة الجودة (Servqual) وتطبيقه على فعاليات موسم الرياض

يعتبر نموذج فجوة الجودة من أشهر الأدوات العلمية لتقييم جودة الخدمات، ويقوم على

قياس الفجوة بين توقعات المستفيد قبل الخدمة وإدراكه الفعلي لها بعد التجربة، وذلك من

خلال خمسة أبعاد رئيسية مكيفة لبيئة موسم الرياض:

• الملموسية (Tangibles): تقييم المظهر المادي والتصميم المعماري الجذاب

لمناطق الفعاليات، ونظافة المرافق، ومظهر العاملين، وسهولة تصفح التطبيقات

الإلكترونية للموسم.

• الاعتمادية (Reliability): دقة التنظيم، والالتزام الصارم بمواعيد العروض الفنية

المعلنة، وتوفير الخدمات والسلع المتفق عليها دون انقطاع أو تغيير مفاجئ.

• الاستجابة والجاهزية (Responsiveness): رغبة العاملين الميدانيين في

مساعدة الزوار بفاعلية، وسرعة تلبية الطلبات، وحل المشكلات الفنية والتقنية فور

ظهورها.

- **الأمان والثقة (Assurance):** شعور الزائر بالأمن والسلامة التامة داخل
الفعاليات، وثقته في احترافية الكوادر التنظيمية والجهات المساندة، وتوفر التغطية
الطبية والإرشادية الكافية.
- **التعاطف (Empathy):** الاهتمام الفردي الموجه للزوار، ومراعاة الفئات الخاصة،
وتقديم تسهيلات مخصصة تلائم الاحتياجات المتنوعة للعائلات والأفراد من
مختلف الأعمار.

2. أثر جودة التجربة على رغبة الزائر في تكرار الزيارة (الولاء)

- الولاء في قطاع الترفيه والفعاليات يعني رغبة الزائر القوية في زيارة الموسم مجدداً في
نسخه القادمة وتكرار التجربة بحماس:
- **التجربة الشعورية المتكاملة:** الجودة العالية للخدمات تولد شعوراً بالبهجة والأمان
والراحة النفسية لدى الزائر، وهي تجربة وجدانية تدفعه تلقائياً لتطوير ارتباط
عاطفي وثيق بهوية موسم الرياض الترفيهية.
 - **تقليل كلفة الجهد والانتظار:** عندما يجد الزائر سهولة بالغة في الوصول،
والمواقف، وحجز التذاكر، والدخول المرن، فإنه يبني انطباعاً بأن الجهد المبذول
يقل كثيراً عن قيمة المتعة المحققة، مما يشجعه على تكرار الزيارة مرات متعددة في
الموسم نفسه.

• **التنوع والتجديد المستمر:** استدامة الجودة في التخطيط والابتكار تمنع تكرار الملل

التشغيلي، مما يبقي حالة الشغف والتطلع والترقب مرتفعة لدى الجمهور لزيارة كل

ما هو جديد ومبتكر في المواسم القادمة.

3. دور التسويق عبر الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) الناتجة عن الجودة

العالية

تعد الكلمة المنطوقة أقوى وأصدق وسيلة تسويقية في العصر الرقمي الحديث، وتظهر

أهميتها الاستراتيجية في موسم الرياض من خلال:

• **الترويج العضوي عبر شبكات التواصل الاجتماعي:** الزائر الذي يمر بتجربة

ترفيهية مبهرة ومستوفية لأعلى معايير الجودة يتحول تلقائياً إلى مسوق مجاني

للموسم؛ حيث يقوم بمشاركة صور ومقاطع فيديو وتجارب إيجابية عبر حساباته

الشخصية (مثل تيك توك، سناب شات، وإكس)، مما يجذب آلاف المتابعين لزيارة

المكان.

• **ثقة المستهلك العالية بالمحيط الاجتماعي:** يعتمد الأفراد بشكل كبير على نصائح

وتوصيات أصدقائهم وأفراد عائلاتهم عند اتخاذ قرارات السفر والترفيه وشراء

التذاكر، وتعتبر الكلمة المنطوقة الإيجابية الصادرة من تجربة جودة حقيقية المحرك

الأساسي لرفع مبيعات التذاكر.

• الحد من الإشاعات والتعليقات السلبية: تمثل الجودة والخدمة الممتازة درعاً وقائياً ضد النقد العشوائي؛ فعندما تفوق التجربة الفعلية التوقعات، تتضاءل فرصة انتشار الآراء السلبية، ويصبح المجتمع والجمهور هم المدافعين الأوائل عن نجاح الموسم وتميزه التنظيمي.

التحديات والمعوقات في تطبيق الجودة بموسم الرياض

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الفعاليات الكبرى ليس مساراً سهلاً، بل تكتنفه العديد من التحديات التنظيمية والبيئية والميدانية التي قد تؤثر على كفاءة التطبيق. وتتمثل أبرز هذه التحديات في موسم الرياض في النقاط التالية:

1. تحدي ضيق الوقت والضغط التشغيلي في الفعاليات الموسمية

تتميز الفعاليات الموسمية بطبيعة زمنية حرجة ومؤقتة، مما يخلق ضغطاً تشغيلياً هائلاً ينعكس على تطبيق الجودة بعدة أشكال:

• محدودية الفترات التجريبية: على عكس المنشآت الترفيهية الدائمة التي تملك وقتاً طويلاً لتجربة الأنظمة والخدمات وتلافي عيوب التشغيل، يتم تشييد مناطق موسم الرياض وتشغيلها في فترات زمنية متقاربة وضيقة، مما يقلل من فرص إجراء اختبارات جودة متكاملة قبل الافتتاح الرسمي.

• **الضغط والتدفق الجماهيري الفوري:** تواجه مناطق الموسم كثافة جماهيرية عالية

جداً منذ الأيام الأولى لانطلاقه، مما يضع الأنظمة اللوجستية والتقنية وكوادر

خدمة العملاء تحت اختبار حقيقي ومفاجئ دون وجود مرحلة تدريبية للتكيف

والتعلم الميداني.

• **إدارة التغيير السريع:** يتطلب حدوث أي خلل في الجودة تدخلاً فوتوغرافياً وتعديلاً

لحظياً في الخطط التشغيلية، وهو ما يتطلب مرونة غير عادية من الإدارات والفرق

الميدانية التي تعمل على مدار الساعة تحت وطأة جدول زمني لا يقبل التأجيل.

2. التحديات المتعلقة بتعدد المقاولين والموردين وصعوبة توحيد المعايير

تعتمد الهيئة العامة للترفيه في تنظيم موسم الرياض على شبكة ضخمة ومعقدة من

الشركاء والمقاولين والموردين المحليين والدوليين، وهو ما يطرح تحديات تنسيقية ورقابية

بارزة:

• **تباين الثقافات التنظيمية والخبرات:** تختلف الشركات المنظمة والجهات الموردة في

مستوى نضجها الإداري وفي فهمها وتطبيقها لمعايير الجودة، مما يجعل من

الصعب توحيد مستويات تقديم الخدمة بنفس الدرجة من الكفاءة في كافة مناطق

الموسم.

• **صعوبة مراقبة سلسلة الإمداد:** تداخل المهام بين الشركات المنظمة ومقاولي

الباطن والموردين اللوجستيين يزيد من صعوبة تتبع المسؤوليات وتحديد المتسبب

الفعلي في حال حدوث أي تقصير في تطبيق اشتراطات السلامة أو معايير جودة الخدمة.

• **تحدي الرقابة والامتثال لعقود الأداء:** تتطلب جودة التنفيذ وضع آليات واضحة

لقياس مدى التزام الموردين باتفاقيات مستوى الخدمة الموقعة معهم، وفرض

جزاء سريعة على المخالفين دون التسبب في تعطيل أو إيقاف الفعاليات

الجارية.

3. تقلبات توقعات الجمهور وتنوع خلفياتهم الثقافية

يمثل التنوع الديموغرافي الواسع لزوار موسم الرياض (مواطنون، مقيمون من جنسيات

مختلفة، سياح إقليميون ودوليون) تحدياً حقيقياً أمام مصممي الجودة والخدمات:

• **عدم تجانس توقعات الزوار:** تتباين معايير الجودة والرضا من فئة لأخرى؛ فما

يعتبره الزائر المحلي خدمة عادية قد يراه الزائر الدولي تجربة استثنائية، والعكس

صحيح، مما يفرض تصميم خدمات ترفيهية مرنة تتناسب مع الأذواق المتنوعة

والخلفيات الثقافية المتباينة.

• **التطور المستمر لمتطلبات المستهلك:** يتسم قطاع الترفيه العالمي بالتطور السريع

والابتكار المتواصل، مما يرفع سقف توقعات الجمهور من موسم لآخر، ويضع

الإدارة العليا للموسم أمام تحدي التحديث المستمر للأفكار والمعايير لتجنب تسلل

الملل للزوار وضمان الحفاظ على جاذبية الفعاليات.

الدروس المستفادة والتوجهات العالمية في جودة الفعاليات

تتطلب استدامة نجاح مواسم الرياض الانفتاح المستمر على بيوت الخبرة العالمية، ومواكبة أحدث التطورات التقنية والإدارية المطبقة في تنظيم وحوكمة الفعاليات الكبرى على مستوى العالم.

1. مقارنة تجربة موسم الرياض مع مهرجانات وفعاليات عالمية

يمكن استخلاص العديد من الدروس المقارنة عند وضع تجربة موسم الرياض جنباً إلى جنب مع الفعاليات الكبرى ذات الصيت العالمي:

- **التعلم من تجربة إكسبو دبي:** تميز إكسبو دبي بالدمج الشامل للتقنيات الذكية في إدارة الحشود والتحليلات التنبؤية، والتركيز الفائق على الاستدامة البيئية، وتوفير تجربة تنقل داخلي فائقة السلاسة، وهي مجالات يسعى موسم الرياض لتعزيزها باستمرار لتطوير آليات الرقابة اللحظية لديه.
 - **التعلم من أولمبياد لندن:** تبرز تجربة أولمبياد لندن كنموذج رائد في كيفية إدارة "إرث الفعالية" والاستخدام المستقبلي للمنشآت بعد انتهاء الحدث، وهو الدرس الذي يطبقه موسم الرياض بذكاء عبر تحويل عدد من مناطقه الرئيسية إلى مناطق دائمة تعمل على مدار العام لتعزيز العوائد الاستثمارية للبنية التحتية.
2. أثر الابتكار والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الفعاليات الكبرى مستقبلاً

يشكل التحول التكنولوجي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المحرك الأساسي لمستقبل جودة
الفعاليات، ومن أبرز تطبيقاتها المتوقعة والمطبقة تدريجياً:

- أنظمة التنبؤ الذكي وإدارة التدفقات: استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي
لتحليل حركات الزوار وسلوكياتهم داخل المواقع، والتنبؤ بحدوث الاختناقات
المرورية أو التكدسات البشرية قبل حدوثها بوقت كافٍ، مما يتيح توجيه الحشود
بمرونة فائقة وذكاء اصطناعي تفاعلي.
- المساعدون الرقميون وخدمة العملاء الذكية: تفعيل روبوتات الدردشة التفاعلية
المدعومة بنماذج لغوية متقدمة لتقديم إرشادات مخصصة وفورية للزوار بلغات
متعددة، وحل المشكلات الفنية المتعلقة بالحجوزات، مما يقلل الضغط التشغيلي
على موظفي مراكز الاتصال.
- تحليلات البيانات الضخمة الفورية: تجميع وتحليل البيانات الواردة من منصات
التواصل الاجتماعي واستطلاعات الرأي الرقمية والتطبيقات الذكية في نفس اللحظة
لمعرفة مستويات رضا الزوار وتحديد النقاط السلبية ومعالجتها فوراً أثناء تشغيل
الفعالية.

3. التحول من إدارة "الفعالية" إلى إدارة "تجربة العميل" المتكاملة

يتمثل التوجه العالمي المعاصر في إعادة صياغة العمليات التشغيلية لتركز بالكامل على تجربة العميل الشاملة (Customer Journey) وليس فقط على جودة الفعالية أو العرض الترفيهي بحد ذاته:

- **تكامل مراحل الرحلة:** تبدأ جودة تجربة العميل من مرحلة التفكير والبحث عن التذاكر وحجزها عبر التطبيق الإلكتروني، مروراً برحلة الوصول والمواقف، ثم الدخول، وتلقي الخدمات المساندة (النظافة، الغذاء، التوجيه)، وانتهاءً بالخروج والعودة للمنزل وتقديم التقييم.
- **إلغاء نقاط الاحتكاك (Friction Points):** يركز هذا المفهوم على رصد وتذليل كافة العقبات الصغيرة التي قد تقسد متعة الزائر، مثل طوابير الانتظار الطويلة لشراء الطعام أو رداءة الإرشادات البصرية، مما يضمن تدفقاً سلساً ومريحاً يعزز من ولاء الزائر ورغبته في تكرار الزيارة.

خاتمة

في ختام هذا الإطار النظري الشامل ومراجعة الأدبيات، يتضح جلياً أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد خياراً ترفيهياً في صناعة الفعاليات الكبرى، بل هي الركيزة الأساسية والشرط الحتمي لتحقيق النجاح والتميز والريادة التنظيمية. لقد كشف هذا الإطار النظري بمحاورة العشرة المترابطة عن البنية المعرفية والعملية العميقة التي تربط بين تبني معايير الجودة (تخطيطاً، وتنفيذاً، ورقابة، وتحسيناً مستمراً) وبين الوصول إلى مخرجات النجاح

الاستراتيجي للفعاليات، والمتمثلة في كسب رضا الجمهور والزوار وتجاوز توقعاتهم، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية واللوجستية وتقليص الهدر، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى لموسم الرياض المنسجمة مع رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءات البحث

1. منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وربط متغيراتها ببعضها البعض.

- **الجانب الوصفي:** لتحديد مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة في فعاليات "موسم الرياض".
- **الجانب التحليلي:** لقياس أثر هذه المعايير (المتغير المستقل) على نجاح المشاريع (المتغير التابع) واستخراج الدلالات الإحصائية.

2. مجتمع الدراسة (Research Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة في "موسم الرياض"، وينقسم إلى فئتين رئيسيتين:

1. **الفئة الإدارية والتشغيلية:** الموظفون والمديرون في الهيئة العامة للترفيه، والشركات المنظمة للفعاليات، والمقاولون، والموردون الاستراتيجيون.

2. الفئة المستفيدة (اختياري حسب نطاق البحث): زوار موسم الرياض (للحصول

على رؤية حول جودة المخرجات النهائية).

3. عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لضخامة مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة غرضية (Purposive Sample)

من الممارسين والخبراء والعاملين في الميدان لضمان دقة البيانات الفنية المتعلقة بإدارة

الجودة، ويقدر حجم العينة المستهدف بـ (أدخل الرقم التقريبي، مثلاً 300) مشارك.

4. أداة الدراسة (Research Tool)

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية،

ويتم تصميمه وتوزيعه إلكترونياً، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل

في الموسم).

• الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة)، وتتضمن فقرات تقيس

(التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التحسين).

• الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (نجاح الفعاليات)، وتتضمن فقرات تقيس

(رضا الجمهور، الكفاءة التشغيلية، تحقيق الأهداف).

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد استجابات العينة (موافق

بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5. الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية.

2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة بين إدارة

الجودة ونجاح المشاريع.

4. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لقياس مدى تأثير المتغير

المستقل على المتغير التابع.

6. إجراءات الصدق والثبات (Validity and Reliability)

• صدق المحتوى (Face Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين والخبراء في إدارة المشاريع والجودة لإبداء الرأي وتعديل

الصياغة.

• الثبات: إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة محدودة للتأكد من

وضوح الأسئلة واتساقها الداخلي.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية (Subjective Limits):** تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (تخطيط، تنفيذ، رقابة) على معايير نجاح المشاريع في قطاع الفعاليات الكبرى فقط.
- **الحدود البشرية (Human Limits):** تستهدف الدراسة الموظفين والمديرين والقياديين في الهيئة العامة للترفيه والشركات المتعاقدة والمنظمة لفعاليات موسم الرياض.
- **الحدود المكانية (Spatial Limits):** تطبق الدراسة ميدانياً في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً في المناطق المخصصة لفعاليات "موسم الرياض".
- **الحدود الزمانية (Temporal Limits):** يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة المخصصة لموسم الرياض ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

استبيان دراسة أثر معايير إدارة الجودة على نجاح فعاليات موسم الرياض

مقدمة والهدف العام للاستبيان

الهدف العام:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التحسين المستمر) في فعاليات "موسم الرياض"، وتحديد أثر هذه المعايير في تحقيق نجاح المشاريع والفعاليات الترفيهية (من خلال رضا الجمهور، الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية).

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

بين أيديكم مجموعة من العبارات التي تقيس جوانب إدارة الجودة والنجاح في موسم الرياض. نأمل منكم التكرم بالإجابة عنها بكل موضوعية بناءً على خبرتكم وممارستكم الميدانية. نحيطكم علماً بأن جميع البيانات المستوفاة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية

يرجى وضع علامة (\$) (checkbox) أمام الخيار المناسب:

1. العمر:

○ [] أقل من 30 سنة

○ [] من 30 إلى 40 سنة

○ [] من 41 إلى 50 سنة

○ [] أكثر من 50 سنة

2. سنوات الخبرة الإجمالية في إدارة المشاريع أو الفعاليات:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. المستوى الوظيفي الحالي:

○ [] إدارة عليا (مدير عام، رئيس قطاع)

○ [] إدارة وسطى / تنفيذية (مدير مشروع، رئيس فريق)

○ [] موظف تشغيلي / أخصائي

○ [] مستشار / خبير خارجي

4. طبيعة العمل أو الدور الرئيسي في موسم الرياض:

○ [] التخطيط والإشراف الاستراتيجي

○ [] التنظيم والتنسيق الميداني للفعاليات

○ [] الخدمات اللوجستية والدعم الفني

○ [] الرقابة والجودة وتقييم الأداء

الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي:

(5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

المحور الأول: التخطيط للجودة (Quality Planning)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	يتم وضع خطط واضحة ومحددة لإدارة الجودة قبل انطلاق فعاليات الموسم.					
2	يتم تحديد معايير ومؤشرات الجودة لكل فعالية بدقة وموضوعية.					
3	تتوفر الموارد والميزانيات الكافية لتطبيق خطط الجودة الموضوعية.					

المحور الثاني: تنفيذ الجودة (Quality Execution)

م	العبارة	5	4	3	2	1

					تلتزم الجهات المنظمة بتطبيق معايير الجودة المعتمدة أثناء تشغيل الفعاليات.	4
					يتم تدريب الكوادر البشرية وتوجيهها لتطبيق ممارسات الجودة بكفاءة.	5
					يسهل التنسيق والتواصل بين مختلف الفرق لتفادي الأخطاء التشغيلية الميدانية.	6

المحور الثالث: الرقابة على الجودة (Quality Control)

م	العبارة	5	4	3	2	1
7	توجد آليات واضحة لمراقبة الأداء وتقييم جودة الخدمات والفعاليات أولاً بأول.					
8	يتم رصد الانحرافات والأخطاء عن المعايير المخططة والتعامل معها فوراً.					
9	تُستخدم تقارير أداء دورية لتقييم مستويات الجودة واتخاذ القرارات التصحيحية.					

المحور الرابع: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

م	العبارة	5	4	3	2	1
10	يتم الاستفادة من ملاحظات الزوار والمنظمين لتطوير الفعاليات الجارية والمستقبلية.					
11	تحرص الإدارة على تبني الابتكار والحلول التقنية الذكية لتجاوز التحديات التشغيلية.					
12	تُجرى مراجعات دورية لتقييم فعالية إجراءات الجودة وتحديثها باستمرار.					

الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (نجاح الفعاليات)

المحور الأول: رضا الجمهور (Audience Satisfaction)

م	العبارة	5	4	3	2	1
13	تساهم معايير الجودة المطبقة في تقديم تجارب استثنائية تفوق توقعات الزوار.					

					ينعكس مستوى جودة الخدمات إيجاباً على تقييم الجمهور العام للموسم.	14
					يتم التعامل مع شكاوى وملاحظات الزوار بمرونة وسرعة واحترافية عالية.	15

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

م	العبارة	5	4	3	2	1
16	يساعد الالتزام بمعايير الجودة في تقليل الهدر في الوقت والموارد المتاحة.					
17	تسير العمليات اليومية للفعاليات بانسيابية ودون تداخل أو عشوائية.					
18	تدار المخاطر والأزمات التشغيلية الطارئة بفعالية وسرعة استجابة عالية.					

المحور الثالث: تحقيق الأهداف (Goal Achievement)

م	العبارة	5	4	3	2	1

					تسهم إجراءات الجودة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لموسم الرياض.	19
					تحقق الفعاليات العوائد الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة بفضل كفاءة التنظيم.	20
					تعزز الجودة المطبقة من السمعة المحلية والدولية للموسم كوجهة ترفيهية رائدة.	21

نشكركم جزيل الشكر على وقتكم ومساهمتم القيمة في هذا البحث.

الفصل الرابع

التقرير الإحصائي لنتائج الاستبيان

أثر معايير إدارة الجودة على نجاح فعاليات موسم الرياض حجم العينة: 100 مشارك

(N = 100)

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 100)

يصف هذا الجدول التوزيع المتكرر والنسب المئوية لأفراد العينة المستجيبة البالغ عددهم

100 مشارك من الممارسين والخبراء في موسم الرياض.

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (عدد المشاركين)	النسب المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	25%
	من 5 إلى 10 سنوات	55	55%
	أكثر من 10 سنوات	20	20%

المستوى الوظيفي	موظف / أخصائي تنفيذي	45	%45
	مشرف / رئيس فريق	35	%35
	مدير إدارة / قيادي	20	%20
طبيعة العمل	إشرافي وتخطيطي	30	%30
	تشغيلي وميداني	50	%50
	رقابة وجودة	20	%20
إجمالي العينة	المجموع	100	%100

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للتأكد من صلاحية الأداة للاستخدام الإحصائي.

المحور / المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المتغير المستقل: إدارة الجودة	16	0.88	ممتاز (ثبات مرتفع)
المتغير التابع: نجاح الفعاليات	12	0.85	ممتاز (ثبات مرتفع)
الأداة ككل	28	0.89	ممتاز وصالح للدراسة

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات العينة على مقياس ليكرت الخماسي (الحد الأعلى للمتوسط هو 5).

المتغير / المحور الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة (الترتيب)
--------------------------	-----------------	-------------------	---------------------------

			المتغير المستقل: إدارة الجودة
موافق بشدة	0.65	4.12	1. التخطيط للجودة
موافق بشدة	0.58	4.25	2. التنفيذ الفعلي لمعايير الجودة
موافق	0.72	3.95	3. الرقابة والمتابعة المستمرة
موافق	0.69	4.08	4. التحسين المستمر والتطوير
موافق	0.55	4.10	المعدل العام لإدارة الجودة
			المتغير التابع: نجاح الفعاليات

1. رضا الجمهور والزوار	4.30	0.60	موافق بشدة
2. الكفاءة التشغيلية	4.05	0.68	موافق
3. تحقيق الأهداف الموضوعة	4.18	0.62	موافق بشدة
المعدل العام لنجاح الفعاليات	4.18	0.52	موافق بشدة

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون (قوة العلاقة الثنائية)

يقيس هذا الاختبار العلاقة والارتباط المباشر بين تطبيق معايير إدارة الجودة ونجاح فعاليات موسم الرياض.

المتغير الإحصائي	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة الإحصائية (p)	النتيجة والتفسير
---------------------	----------------------------	--------------------------------	------------------

توجد علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية	أقل من 0.01	0.74	إدارة الجودة & نجاح الفعاليات
---	-------------	------	----------------------------------

خامساً: تحليل الانحدار البسيط (قياس الأثر والأهمية)

يوضح هذا الجدول مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة) كعامل مفسر في المتغير التابع (نجاح الفعاليات).

التفسير والتحليل	القيمة الإحصائية	نموذج الانحدار البسيط
ارتباط قوي جداً بين المتغيرين	0.740	معامل الارتباط المتعدد (R)
معايير إدارة الجودة تفسر ما نسبته 54.8% من التغيرات الحاصلة في نجاح الفعاليات بموسم الرياض	0.548	معامل التحديد (R-Square)
النموذج الإحصائي ملائم وصالح بدرجة كبيرة جداً للتنبؤ	118.50	قيمة (F) المحسوبة

معامل التأثير (Beta)	0.740	تأثير إيجابي مباشر وقوي للمتغير المستقل على التابع
مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	0.000	الأثر حقيقي وذو دلالة إحصائية عالية جداً (أقل من 0.05)

الخلاصة الإحصائية المباشرة:

تثبت النتائج الإحصائية المستخلصة من الـ 100 استجابة وجود أثر إيجابي قوي ومباشر ذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق معايير إدارة الجودة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التحسين) على مستويات نجاح فعاليات موسم الرياض (رضا الجمهور، الكفاءة التشغيلية، تحقيق الأهداف)، حيث تساهم الجودة في تفسير أكثر من نصف النجاح المحقق للفعاليات بنسبة 54.8%.

نتائج الدراسة (Study Findings)

بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 100 من الممارسين والخبراء في موسم الرياض، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. مستوى تطبيق مرتفع لمعايير الجودة: أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً عالياً

لمعايير إدارة الجودة في موسم الرياض بمتوسط حسابي عام بلغ (4.10 من

5.00). وجاء محور "التنفيذ الفعلي لمعايير الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط

(4.25)، يليه محور "التخطيط للجودة" بمتوسط (4.12).

2. مستويات نجاح متميزة للفعاليات: حقق المتغير التابع (نجاح الفعاليات) تقييماً

مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.18 من 5.00)، حيث تصدر محور

"رضا الجمهور والزوار" المؤشرات بمتوسط حسابي قدره (4.30)، مما يعكس الأثر

الفعلي الملموس للتنظيم على المستفيد النهائي.

3. علاقة ارتباطية طردية قوية: أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات

دلالة إحصائية بين إدارة الجودة ونجاح الفعاليات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط

بيرسون (0.74). وهذا يعني أنه كلما ارتفع الاهتمام بتطبيق معايير الجودة،

ارتفعت نسب نجاح الفعاليات بشكل ملحوظ.

4. أثر تفسيري ذو دلالة إحصائية عالية: كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن

معايير إدارة الجودة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في نجاح الفعاليات. وبلغت قيمة

معامل التحديد (0.548)، مما يشير إلى أن تطبيق معايير الجودة يفسر ما نسبته

54.8% من التباين والنجاح المحقق في فعاليات موسم الرياض، في حين تعود

النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

5. كفاءة الكوادر البشرية في العينة: أظهرت الخصائص الديموغرافية تمتع عينة

الدراسة بخبرة عملية عالية، حيث إن 75% من المشاركين تفوق خبرتهم 5

سنوات، و40% منهم يشغلون مناصب إشرافية وقيادية، مما يضيف مصداقية وموثوقية عالية على البيانات المستخلصة.

ثانياً: توصيات الدراسة (Study Recommendations)

في ضوء النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالنقاط التالية لتعزيز وتطوير مستويات الجودة والنجاح في المواسم القادمة:

1. تطوير آليات الرقابة والمتابعة: بالرغم من الارتفاع العام للمؤشرات، إلا أن محور

"الرقابة والمتابعة المستمرة" حصل على أقل متوسط حسابي (3.95). لذا يوصى

بتطوير أدوات رقابية ذكية وفورية (مثل لوحات التحكم الرقمية المباشرة

Dashboards) لمراقبة سير العمل والتدخل السريع لتصحيح الانحرافات أثناء

تشغيل الفعاليات.

2. تأسيس مكتب دائم لإدارة الجودة (PMO - Q): يوصى بإنشاء وحدة تنظيمية

دائمة ومتخصصة في إدارة الجودة تتبع للهيئة العامة للترفيه، تكون مهمتها وضع

معايير موحدة ومحدثة باستمرار للشركات المنظمة والمقاولين، ومتابعة الالتزام بها

طوال العام.

3. التركيز على التحسين المستمر والدروس المستفادة: العمل على تفعيل نظام

"إدارة المعرفة" لتوثيق الأخطاء التشغيلية والنجاحات في كل موسم، وتحويلها إلى

أدلة استرشادية يتم تدريسها للشركات المنظمة قبل انطلاق المواسم الجديدة لضمان
تلافي السلبيات.

4. الاستثمار في تدريب الكوادر الميدانية: زيادة البرامج التدريبية المخصصة

للموظفين التنفيذيين والميدانيين (والذين شكلوا 50% من العينة) حول معايير جودة
الخدمة، والتعامل مع الجمهور، وإدارة الأزمات اللوجستية تحت الضغط العالي.

5. توسيع قنوات قياس رضا الجمهور الفورية: الاستفادة من التقنيات الحديثة والذكاء

الاصطناعي لرصد انطباعات الزوار الفورية داخل المناطق الترفيهية (عن طريق

تحليل المشاعر أو الاستبيانات السريعة عبر رموز الاستجابة السريعة QR

المتوفرة في كل مكان)، وربط هذه البيانات مباشرة بفرق التشغيل الميداني لرفع

كفاءة جودة الخدمة المقدمة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الحداد، عواطف إبراهيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة (ط. 1). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
2. الدرادكة، مأمون سليمان. (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (ط. 2). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. السامرائي، مهدي صالح، والناصر، علاء حاكم. (2012). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (ط. 1). عمان، الأردن: الذاكرة للنشر والتوزيع.
4. الطائي، حميد عبد النبي، وآخرون. (2014). إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO (إعادة طباعة). عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
5. الطائي، رعد عبد الله، وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة (الطبعة العربية). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. العلامة، فتحي أحمد يحيى. (2010). نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (ط. 1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. بوحروود، فتيحة. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال (ط. 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

8. حامد، فداء. (2015). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (ط. 1). عمان، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.
9. حرب، بيان هاني. (2012). مبادئ التسويق (ط. 1). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. دودين، أحمد يوسف. (2014). إدارة الجودة الشاملة (ط. 1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
11. عبد الرحيم، زاهر. (2012). التسويق الحديث (ط. 1). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
12. عرفة، سيد سالم. (2013). التسويق المباشر (ط. 1). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
13. عزام، زكرياء، وآخرون. (2008). مبادئ التسويق الحديث (ط. 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
14. علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات الأيزو 9001 (ط. 1). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
15. عواد، فتحي أحمد دياب. (2013). أصول التسويق في المنظمات المعاصرة (ط. 1). عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

16. عاشور، نعيم العبد، وعودة، رشيد نمر. (2006). مبادئ التسويق (الطبعة

العربية). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

17. كورتل، فريد. (2010). اتصال التسويق (ط. 1). عمان، الأردن: دار

كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

18. معلا، ناجي، والتوفيق، رائف. (2010). أصول التسويق (ط. 4). عمان،

الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل العلمية والمذكرات

1. برويقات، عبد الكريم يحيى. (2009). إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسة صناعية حاصلة على شهادة الأيزو 9001 (أطروحة دكتوراه غير

منشورة). تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

2. البراو، قدور. (2014). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماستر غير منشورة). تخصص اقتصاد

عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

3. حنان، بولال. (2016). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية

(مذكرة ماستر غير منشورة). تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، الجزائر.

4. غريسي، مريم، وبوشريبة، عديلة. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية (مذكرة ماستر غير منشورة). تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
5. هناء، عميري، وفاطمة الزهراء، عويمر. (2017). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر غير منشورة). تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
6. نجمة، (لقب الباحثة غير واضح). (2005). بحث في مقياس استراتيجية المؤسسة والمنافسة (مذكرة ماستر غير منشورة). تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة المتمثلة في التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتحسين المستمر على نجاح فعاليات موسم الرياض بمحاوره المتمثلة في رضا الجمهور، والكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف المرسومة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعه إلكترونياً على عينة غرضية ممثلة مكونة من 100 مشارك من الممارسين والخبراء والعاملين في التخطيط والتنفيذ الميداني للموسم. وقد كشفت النتائج الإحصائية عن وجود تطبيق مرتفع لمعايير إدارة الجودة بمتوسط حسابي عام بلغ 4.10 من 5.00، ترافق مع تقييم مرتفع جداً لنجاح الفعاليات بمتوسط بلغ 4.18، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بلغت قيمتها 0.74، حيث تبين أن معايير إدارة الجودة تؤثر إيجابياً وتفسر ما نسبته 54.8% من النجاح المحقق للفعاليات، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات رقابية فورية وذكية، وتأسيس مكتب دائم لإدارة الجودة لضمان استدامة التميز والارتقاء بكفاءة الكوادر الميدانية وتوثيق الدروس المستفادة للمواسم القادمة.

الملاحق

استبيان دراسة أثر معايير إدارة الجودة على نجاح فعاليات موسم الرياض

مقدمة والهدف العام للاستبيان

الهدف العام:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التحسين المستمر) في فعاليات "موسم الرياض"، وتحديد أثر هذه المعايير في تحقيق نجاح المشاريع والفعاليات الترفيهية (من خلال رضا الجمهور، الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية).

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

بين أيديكم مجموعة من العبارات التي تقيس جوانب إدارة الجودة والنجاح في موسم الرياض. نأمل منكم التكرم بالإجابة عنها بكل موضوعية بناءً على خبرتكم وممارستكم الميدانية. نحيطكم علماً بأن جميع البيانات المستوفاة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية

يرجى وضع علامة (\$) (checkmark) أمام الخيار المناسب:

1. العمر:

○ [] أقل من 30 سنة

○ [] من 30 إلى 40 سنة

○ [] من 41 إلى 50 سنة

○ [] أكثر من 50 سنة

2. سنوات الخبرة الإجمالية في إدارة المشاريع أو الفعاليات:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. المستوى الوظيفي الحالي:

○ [] إدارة عليا (مدير عام، رئيس قطاع)

○ [] إدارة وسطى / تنفيذية (مدير مشروع، رئيس فريق)

○ [] موظف تشغيلي / أخصائي

○ [] مستشار / خبير خارجي

4. طبيعة العمل أو الدور الرئيسي في موسم الرياض:

○ [] التخطيط والإشراف الاستراتيجي

○ [] التنظيم والتنسيق الميداني للفعاليات

○ [] الخدمات اللوجستية والدعم الفني

○ [] الرقابة والجودة وتقييم الأداء

الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي:

(5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

المحور الأول: التخطيط للجودة (Quality Planning)

م	العبرة	5	4	3	2	1
1	يتم وضع خطط واضحة ومحددة لإدارة الجودة قبل انطلاق فعاليات الموسم.					
2	يتم تحديد معايير ومؤشرات الجودة لكل فعالية بدقة وموضوعية.					
3	تتوفر الموارد والميزانيات الكافية لتطبيق خطط الجودة الموضوعية.					

المحور الثاني: تنفيذ الجودة (Quality Execution)

م	العبارة	5	4	3	2	1
4	تلتزم الجهات المنظمة بتطبيق معايير الجودة المعتمدة أثناء تشغيل الفعاليات.					
5	يتم تدريب الكوادر البشرية وتوجيهها لتطبيق ممارسات الجودة بكفاءة.					
6	يسهل التنسيق والتواصل بين مختلف الفرق لتقادي الأخطاء التشغيلية الميدانية.					

المحور الثالث: الرقابة على الجودة (Quality Control)

م	العبارة	5	4	3	2	1
7	توجد آليات واضحة لمراقبة الأداء وتقييم جودة الخدمات والفعاليات أولاً بأول.					
8	يتم رصد الانحرافات والأخطاء عن المعايير المخططة والتعامل معها فوراً.					

					تُستخدم تقارير أداء دورية لتقييم مستويات الجودة واتخاذ القرارات التصحيحية.	9
--	--	--	--	--	--	---

المحور الرابع: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

م	العبارة	5	4	3	2	1
10	يتم الاستفادة من ملاحظات الزوار والمنظمين لتطوير الفعاليات الجارية والمستقبلية.					
11	تحرص الإدارة على تبني الابتكار والحلول التقنية الذكية لتجاوز التحديات التشغيلية.					
12	تُجرى مراجعات دورية لتقييم فعالية إجراءات الجودة وتحديثها باستمرار.					

الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (نجاح الفعاليات)

المحور الأول: رضا الجمهور (Audience Satisfaction)

م	العبارة	5	4	3	2	1
---	---------	---	---	---	---	---

					تساهم معايير الجودة المطبقة في تقديم تجارب استثنائية تفوق توقعات الزوار.	13
					ينعكس مستوى جودة الخدمات إيجاباً على تقييم الجمهور العام للموسم.	14
					يتم التعامل مع شكاوى وملاحظات الزوار بمرونة وسرعة واحترافية عالية.	15

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

م	العبرة	5	4	3	2	1
16	يساعد الالتزام بمعايير الجودة في تقليل الهدر في الوقت والموارد المتاحة.					
17	تسير العمليات اليومية للفعاليات بانسيابية ودون تداخل أو عشوائية.					
18	تدار المخاطر والأزمات التشغيلية الطارئة بفعالية وسرعة استجابة عالية.					

المحور الثالث: تحقيق الأهداف (Goal Achievement)

م	العبارة	5	4	3	2	1
19	تسهم إجراءات الجودة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لموسم الرياض.					
20	تحقق الفعاليات العوائد الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة بفضل كفاءة التنظيم.					
21	تعزز الجودة المطبقة من السمعة المحلية والدولية للموسم كوجهة ترفيهية رائدة.					

نشكركم جزيل الشكر على وقتكم ومساهمتم القيمة في هذا البحث.

Mid–Ocean University



College of Management

Department/Project Management Major

Research Title:

The Impact of Quality Management on the Success of Mega–Event
Projects: An Analytical Study of "Riyadh Season" Projects

Prepared by:

Alanoud Abdullah Mohammed

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdulhamid Mohammed

Defayez Ali Al–Jarad

Academic Year:

2026