المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
Ministry of Education

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

إدارة الفعاليات

التعليم الثانوي - نظام المسارات

السنة الثالثة

طبعة 1447 - 2025

يُوزع مجّانًا ولا يُباع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ⓒ المركز الوطني للمناهج، ١٤٤٦ هـ

المركز الوطني للمناهج

إدارة الفعاليات - المرحلة الثانوية - نظام المسارات -
السنة الثالثة. / المركز الوطني للمناهج .- الرياض ، ١٤٤٦هـ

٤٩٩ ص؛ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٨٧٤٤
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١٤-٠٢٢-٥

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"

ien.edu.sa

أعزاءنا المعلمين والمعلمات، والطلاب والطالبات، وأولياء الأمور، وكل مهتم بالتربية والتعليم:
يسعدنا تواصلكم؛ لتطوير الكتاب المدرسي، ومقترحاتكم محل اهتمامنا.

fb.ien.edu.sa

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مقدمة

إن تقدم الدول وتطورها يقاسان بمدى قدرتها على الاستثمار في التعليم، ومدى استجابة نظامها التعليمي لمتطلبات العصر ومتغيراته. وحرصًا من وزارة التعليم على ديمومة تطوير أنظمتها التعليمية، واستجابةً لرؤية السعودية 2030، فقد بادرت الوزارة إلى اعتماد نظام "مسارات التعليم الثانوي" بهدف إحداث تغيير فاعل وشامل في المرحلة الثانوية.

إن نظام "مسارات التعليم الثانوي" يقدم نموذجًا تعليميًّا متميزًا وحديثًا للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية ويسهم بكفاءة في:

- تعزيز قيم الانتماء إلى وطننا المملكة العربية السعودية، والولاء لقيادته الرشيدة - حفظهم الله - انطلاقًا من عقيدة صافية مستندة إلى التعاليم الإسلامية السمحة.
- تعزيز قيم المواطنة من خلال التركيز عليها في المواد الدراسية والأنشطة، اتساقًا مع مطالب التنمية المستدامة، والخطط التنموية في المملكة العربية السعودية التي تؤكد على ترسيخ ثنائية القيم والهوية، وتنبثق من تعاليم الإسلام والوسطية.
- تأهيل الطلبة بما يتوافق مع التخصّصات المستقبلية في الجامعات والكليات أو المهن المطلوبة؛ لضمان اتساق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.
- تمكين الطلبة من متابعة التعليم في المسار المفضل لديهم في مراحل مبكرة وفق ميولهم وقدراتهم.
- تمكين الطلبة من الالتحاق بالتخصّصات العلمية والإدارية النوعية المرتبطة بسوق العمل ووظائف المستقبل.
- دمج الطلبة في بيئة تعليمية ممتعة ومحفزة داخل المدرسة قائمة على فلسفة بنائية، وممارسات تطبيقية ضمن مناخ تعليمي نشط.
- منح الطلبة تجربة تعليمية متكاملة بدءًا من المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة الثانوية، وتسهيل عملية انتقالهم إلى مرحلة ما بعد التعليم العام.
- تزويد الطلبة بالمهارات التقنية والشخصية التي تساعدهم على التعامل مع الحياة، وتمكنهم من التجاوب مع متطلبات المرحلة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- توسيع الفرص أمام الطلبة الخريجين عبر خيارات تعليم ما – بعد ثانوي متنوعة. فبالإضافة إلى الحصول على تعليم جامعي، بإمكانهم مثلًا التفكير في الحصول على شهادات مهنية، والالتحاق بالكليات التطبيقية، والحصول على دبلومات وظيفية.

ويتكون نظام المسارات من ستة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تتضمن سنة أولى مشتركة يتلقى فيها الطلبة الدروس في مجالات علمية وإنسانية متنوعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكّن بها الطلبة في مسار عام وأربعة مسارات تخصّصية تتسق مع ميولهم وقدراتهم، وهي: المسار الشرعي، مسار إدارة الأعمال، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة، وهذا ما يجعل هذا النظام الأفضل للطلبة من حيث وجود:

- مواد دراسية جديدة تتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخطط التنموية، كما أنه يتوافق مع رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى تنمية مهارات التفكير العليا وحل المشكلات، والمهارات البحثية.
- برامج المجال الاختياري التي تتسق مع احتياجات سوق العمل وميول الطلبة؛ حيث تُمكّنهم من الالتحاق بمجال اختياري محدد وفق مصفوفة مهارات وظيفية محددة.
- مقياس ميول يضمن تحقيق كفاءة الطلبة وفاعليتهم، ويساعدهم على تحديد اتجاهاتهم وميولهم، وكشف مكامن القوة لديهم، مُعزِّزًا من فرص نجاحهم في المستقبل.
- العمل التطوعي المصمم للطلبة خصيصًا بما يتسق مع فلسفة النشاط في المدارس، وهو أحد متطلبات التخرج؛ ويساعد على تعزيز القيم الإنسانية، وبناء المجتمع وتنميته وتماسكه.
- التجسير الذي يمكّن الطلبة من الانتقال من مسار إلى آخر وفق آليات محددة.
- حصص الإتقان الإثرائية والعلاجية التي تسهم في تطوير المهارات وتحسين المستوى التحصيلي.
- خيارات التعليم المدمج، والتعلم عن بعد؛ الذي بُني في نظام المسارات على أسس من المرونة، والملاءمة والتفاعل والفعالية.
- مشروع التخرج؛ الذي يساعد الطلبة على دمج الخبرات النظرية مع الممارسات التطبيقية.
- شهادات مهنية ومهارية تُمنح للطلبة بعد إنجازهم مهامَّ محددة، واختبارات معينة بالشراكة مع جهات تخصّصية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مسـار إدارة الأعمال هو أحد المسـارات المسـتحدثة فـي المرحلة الثانويـة، الذي يسـهم فـي تحقيـق أفضل الممارسات عبر الاستثمار في رأس المال البشـري، وإكساب الطلبة المعارف والخبرات والمهارات المواكِبة للثورة الصناعية الرابعة، وتحديات القرن الحادي والعشرين، ويسعى المسار إلى إكساب الطلبة المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الإدارية والماليّة في عصر الاقتصاد الرقمي باعتباره مستقبلًا اقتصاديًّا، وهذا ما أكدت عليه 1) مضامين رؤية السعودية 2030، 2) وبرنامجا تنمية القدرات البشرية وجودة الحياة، 3) علاوة على حاجة سوق العمل إلى كوادر بشرية مؤهلة للعمل في وظائف المستقبل لتعزيز قيم العمل الجاد، والانضباط، والعزيمة، والمثابرة، والإيجابية، والمرونة، والقيم الوطنية، وتعزيز الانتماء الوطني، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، ودعم قيمة العمل التطوعي، وتهيئة الطلبة لسوق العمل، وتوسيع الفرص التعليمية أمامهم؛ بما يسهم في إعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية، أو الحصول على شهادات مهنية في أحد التخصّصات ذات العلاقة.

ومادة "إدارة الفعاليات" التي تُدرس في جزأين في المستويين الثاني والثالث في المرحلة الثالثة من نظام المسارات التعليمية، تُعرف الطلبة بمبادئ إدارة الفعاليات بمستوى يلائم فئتهم العمرية. وتحقّق المادة هذه النواتج عبر:

- عرض مجموعة المعارف والمهارات المكتسبة.
- تشجيع الطلبة على أن يكون لديهم تصوّرًا إيجابيًّا للعمل.
- تشجيع الطلبة على تطوير ثقافة التحفيز الذاتي.
- تعزيز قيم وأخلاقيات العمل بربط دروس المقرر بحياتهم.
- توفير مجموعة من الأنشطة التي تمنح الطلبة مهارات العمل الجماعي، والبحث وقدرات التعلم الذاتي، بالإضافة إلى الحالات الدراسية والتطبيقات على حالات من الواقع التي تحسن مفاهيم الطلبة عن التسويق وتطور مهارات التفكير التحليلي والاستنتاجي والناقد لديهم.

سيعرض الجزء الأول في أربعة فصول الجوانب الأساسية في إدارة الفعاليات والتي تهدف إلى:

- شرح الغرض من إقامة فعالية، وتعريف الفئات، والسمات، والتحديات المختلفة للفعاليات.
- شرح مبادئ التعريف، والتنبؤ، والمراقبة لحجم، ومدى نطاق فعالية ما.
- تعريف الطلبة بالمفاهيم الأساسية في إدارة الفعاليات، بما في ذلك مزيج مكونات الفعاليات، والطلب، والعوامل المحفزة، والمؤثرات.
- التعريف بالأدوار والمؤسسات المختلفة في إدارة الفعاليات بمن في ذلك

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

منظمو الفعاليات، وأصحاب المصلحة، والموردون، ولجان إدارة الفعاليات، والكيانات الصناعية.

- تأكيد مدى تأثير العوامل ووظائف الشركات المختلفة على الفعاليات.
- تعريف المهارات النوعية اللازمة لإقامة فعالية ناجحة، وفوائد استشارة الخبراء.
- شرح الجوانب الأساسية في عملية التخطيط لفعالية، والعناصر التشغيلية، وأطر الإدارة.
- فهم الأدوات والمؤسسات المتاحة لتخطيط الفعالية، وأهمية جمع المعلومات، والبحث البيئي، واختيار المكان.

سيواصل الجزء الثاني البناء على هذه الموضوعات، مع توضيح المفاهيم الإضافية المتعلقة بإدارة الفعاليات.

تهدف الفصول الأربعة إلى:

- توضيح كيفية ارتباط المزيج التسويقي بالتخطيط لإدارة الفعاليات وتأثيره عليه.
- تحليل أنواع مختلفة من الرعايات المتاحة لفعالية ما وتقييمها.
- شرح القضايا والعمليات التي يشتمل عليها تأمين الرعاية لفعالية ما.
- التعريف بمفهوم الاستدامة واستكشاف تأثيرها على التخطيط للفعاليات.
- استكشاف أفضل الممارسات وقياس أفضل الممارسات للأحداث.
- معالجة المسائل اللوجيستية وإمدادات الفعاليات، بما في ذلك التتابع الزمني للضيافة في الفعالية، والنقل، والتوزيع.
- فهم إدارة عمليات الفعالية، بما في ذلك المخاطر، والتوظيف، والتصاريح والتراخيص، وأي قضايا قد تظهر أثناء استضافة الفعالية.
- تحديد أهمية فعالية عمليات الإغلاق والتقييم، والحاجة إلى توصية إيجابية.

لضمان قياس مهارات ومعارف الطلبة بالترادف مع محتوى كل فصل في الكتاب، تشمل نهاية كل فصل أسئلة وأنشطة تقييم متوافقة مع إستراتيجيات التقييم الشاملة والمتنوعة.

وأخيرًا، نرجو من الله – العلي القدير – أن يسهم هذا الكتاب في إعداد وتأهيل أبنائنا وبناتنا الطلبة لعالم العمل والأعمال، وأن يحفزهم على توظيف طاقاتهم بحكمة، وأن يسهم في بناء مستقبلهم وفي تطوير دولتهم.

نسأل الله القبول والسداد

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 2		**251**
الفصل 5	تسويق الفعالية وأشكال رعايتها	**252**
1.5	التخطيط لتسويق الفعالية	**254**
2.5	رعاية الفعالية	**271**
3.5	توفير الرعاية وإدارتها وتقييمها	**285**
	الفصل 5 التقييم	**299**
الفصل 6	تمويل الفعاليات، وإعداد الميزانيات، وتعظيم الإيرادات	**310**
1.6	تمويل الفعاليات	**312**
2.6	إعداد الميزانيات	**328**
3.6	تعظيم الإيرادات	**342**
	الفصل 6 التقييم	**354**
الفصل 7	استدامة الفعاليات	**364**
1.7	الاستدامة	**366**
2.7	تأثير الاستدامة على عمليات الفعاليات والتخطيط لها	**378**
3.7	أفضل الممارسات المستدامة وقياسها	**389**
	الفصل 7 التقييم	**403**
الفصل 8	الخدمات اللوجستية للفعالية وعملياتها وتقييمها	**412**
1.8	قضايا التوريد والخدمات اللوجستية للفعالية	**414**
2.8	عمليات الفعالية	**431**
3.8	الإغلاق والتقييم والأثر	**457**
	الفصل 8 التقييم	**469**
	قائمة المصطلحات	**481**

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نبذة عن الكتاب

الفصول

تبدأ بعرض محتويات الفصل في صفحة مزدوجة. تشمل دروس الفصل، التي تقدم نظرة عامة عن محتوى الفصل. صورة كبيرة معبرة مصحوبة بسؤال يحفز الطلبة على التفكير الناقد عن الموضوع.





أهداف التعلم

تعرض نظرة سريعة لكل درس.

المصطلحات الرئيسة

تُعرض أولًا في افتتاحية كل درس، وتستعرض المصطلحات الهامة بخط عريض في متن الدرس ليسهل عثور الطلبة عليها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مزايا خاصة تُحسن التعلُّم

مهارات إدارة الفعاليات

التفويض

يجب أن يتمتع مدير الفعاليات الكفء بمعرفة عملية وفهم لجميع وظائف الأعمال المختلفة؛ ولكنه غير مطالب بالضرورة بإدارة كل هذه الوظائف بنفسه. الإدارة المباشرة لجميع الوظائف غير عملية في الفعاليات الأكبر، مما يعني أن مديري الفعاليات يجب أن يعرفوا كيف ومتى يفوضون المسئولية للآخرين، مثل: المرؤوسين أو المتعاقدين. سيكون مديرو الفعاليات الناجحون قد أقاموا علاقات عمل إيجابية مع الموردين الرئيسين القادرين على توفير المهارات والخبرات اللازمة.

طور مهاراتك

اشرح كيف تُقرر أيّ المهام التي ستكملها بنفسك، وأيّ المهام التي يمكن أن يقدمها الخبراء بشكل أفضل.

مهارات إدارة الفعاليات

تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم في التفكير الناقد بعرض مواقف افتراضية من الواقع، يلزم الإدارة اتخاذ قرار فيها.

أمور تخطيطية

اختيار مكونات الفعاليات

عادة ما توجد في ذهن مضيفي وضيوف فعالية ما أفكارٌ مسبقة حول ماهية الفعالية الناجحة.

ومع ذلك، يجب على مديري الفعاليات إدارة القوى المتنافسة، والتي تتطلب تحقيق أهداف مختلفة ولا تتطابق دائمًا مع توقعات كافة أصحاب المصلحة.

لذلك يعتمد اختيار مكونات الفعاليات على الآتي:

- تعليمات واضحة من المضيف/المالك.
- فهم الفعاليات المماثلة وتوقعاتها ونتائجها.
- الأطر الزمنية للتخطيط والفعاليات.

ماذا تعتقد؟

ما العوامل المحددة التي تؤثر على اختيار مكونات الفعاليات؟

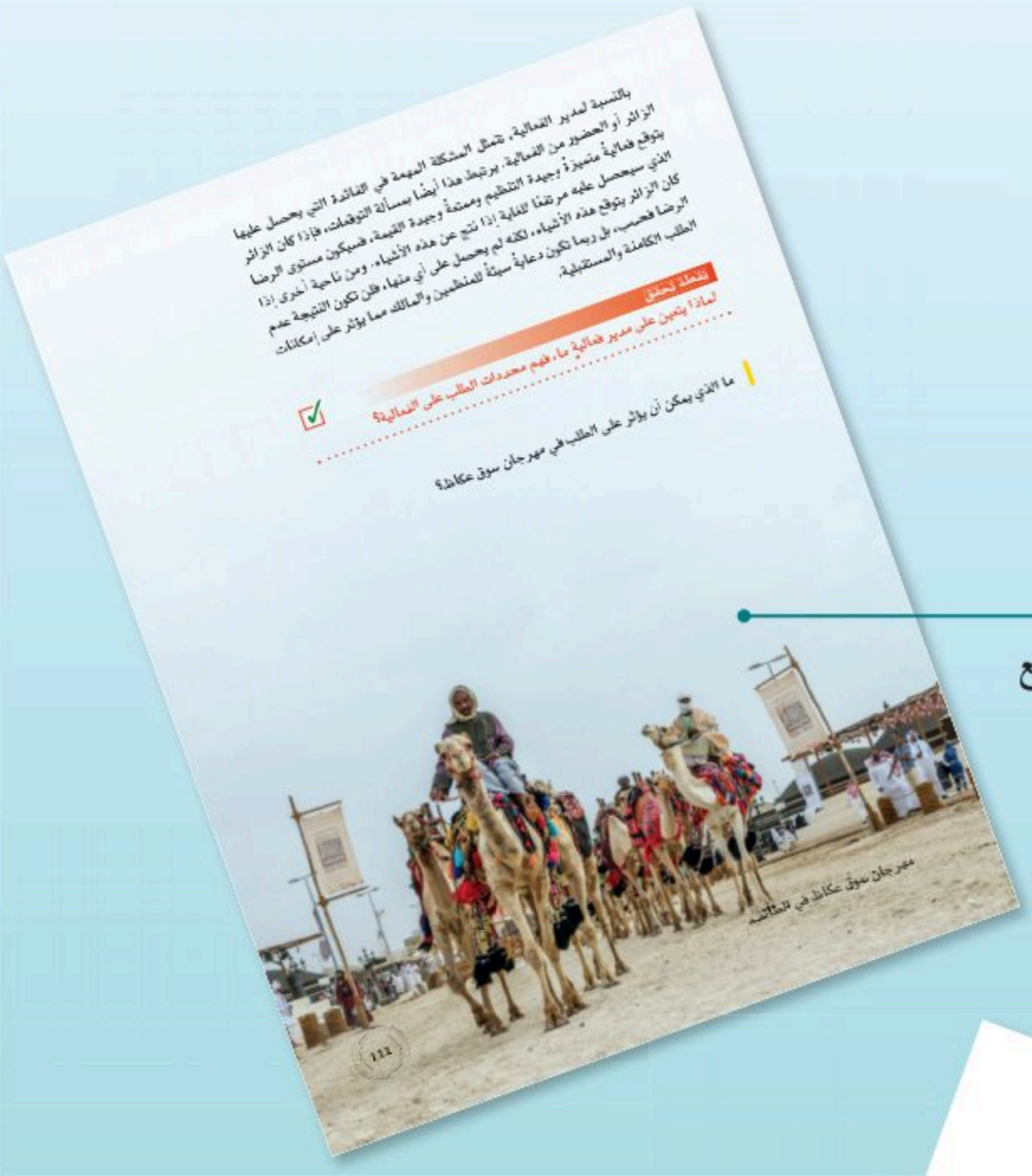
أمور تخطيطية

تشجع الطلبة على التفكير والتقييم للعوامل المؤثرة على تخطيط الفعاليات وعملية صنع القرار.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الصور

تُحسن محتوى الفصل بشروحات من الواقع وأسئلة تشجع على التفكير الناقد.



الأشكال

معلومات مُنظمة بصريًّا تظهر الروابط والصلات بين البيانات وتحليلها.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التقييم المتكامل

اختبار معرفة الطلبة



تقييم نهاية الدرس

يرد في نهاية كل درس لتعزيز المفاهيم المُغطاة فيه.



تقييم نهاية الفصل

يقدم مراجعةً للأفكار الأساسية. أسئلة وأنشطة تختبر معرفة الطلبة.

نبذة عن الكتاب

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حالة دراسية

تشمل التقييماتُ، المشاركة وأنشطة من الواقع متعلّقةً بمحتوى الفصل، متبوعة بأسئلة متقدمة تحفز التفكير الناقد.



التخطيط لفعالية

مبني على سيناريوهات افتراضية في إدارة الفعاليات، ويرد في نهاية تقييم كل فصل. مهمة تحتاج من الطلبة استخدام مهاراتهم في التفكير الناقد في سياق واقعي متمحور حول المسار المهني.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 2

الفصل 5 تسويق الفعالية وأشكال رعايتها

الفصل 6 تمويل الفعاليات، وإعداد الميزانيات، وتعظيم الإيرادات

الفصل 7 استدامة الفعاليات

الفصل 8 الخدمات اللوجستية للفعالية وعملياتها وتقييمها

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل 5

تسويق الفعالية وأشكال رعايتها

دروس الفصل

1.5 التخطيط لتسويق الفعالية

2.5 رعاية الفعالية

3.5 توفير الرعاية وإدارتها وتقييمها

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

من يرعى فعاليات موسم الرياض؟ وكيف يُسوَق لها؟

تتطلب معظم الفعاليات التسويق لتحقيق النجاح. في حين يمتلك عددٌ قليل من الفعاليات ميزانيات تسويقية محدودة بسبب معرفة الجمهور المستهدف بالفعالية والبحث النشط عن معلومات عنها، إلا أن إدارة غالبية الفعاليات بحاجة إلى تبليغ الحضور المحتملين وتذكير الحضور الحاليين بأهمية حضور الفعالية.

غالبًا ما تؤثر الطريقة التي يُسوّق بها للفعالية على اختيار جهات الرعاية المتاحة؛ لذا يجب الجمع بين مجموعة الأنشطة التسويقية المختارة واتخاذ القرارات بشأنها بعناية لضمان وجود رسالة موحدة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

1.5 التخطيط لتسويق الفعالية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.1.5 شرح المزيج التسويقي المرتبط بإدارة الفعالية.

2.1.5 وصف العوامل التي تؤثر على المزيج التسويقي للفعالية.

3.1.5 تحليل التخطيط للأنشطة التسويقية للفعالية وتنظيمها.

4.1.5 تقييم أهمية وجود خطة تسويقية لإحدى الفعاليات.

المصطلحات الرئيسة

وصول تسويقي	Marketing Reach
قنوات التسويق	Marketing Channels
تآزر التسويق	Marketing Synergies
تسويق رقمي	Digital Marketing
ترسيخ العلامة التجارية	Branding
شعار	Slogan
تقسيم السوق إلى قطاعات	Market Segmentation

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.1.5

إدارة الفعاليات والمزيج التسويقي
Event Management and the Marketing Mix

من المهم فهم أسباب ارتباط التسويق ارتباطًا وثيقًا بإدارة الفعاليات، حيث يجب على مديري الفعاليات مراجعة الفرص التسويقية المتاحة واختيار الإستراتيجيات التسويقية التي تلبي أهداف الفعالية. وغالبًا ما يستخدمون تقنيات جديدة ومبتكرة تزيد من **الوصول التسويقي Marketing Reach** (حجم الجمهور الذي شاهد المحتوى الإعلاني الخاص بك) وتقليل الإنفاق التسويقي.

التسويق
Marketing

من الضروري أولًا وقبل أن نستعرض المزيج التسويقي أن نصل إلى التعريف الصحيح للتسويق نفسه. وكما هو موضح في مكانٍ آخر في مسار الأعمال فإن التسويق هو النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات الخاصة بإنشاء عروض ذات قيمة للعملاء والزبائن والشركاء والمجتمع ككل وإبلاغها وتوصيلها لهم وتبادلها معهم.

غالبًا ما يُظن أن التسويق إعلان للسلع والخدمات و/أو بيعها، ولكن الإعلان والبيع هما مجرد نشاطين من عدة أنشطة تسويقية؛ لذا من المفيد النظر إلى التسويق على نحوٍ أوسع نطاقًا على أنه عملية إنشاء علاقة تبادل تجاري جيدة والحفاظ عليها بين الشركة أو المؤسسة أو الفرد الذي يقوم بذلك التسويق والأشخاص أو الشركات التي تتلقى رسائلهم.

تتضمن أنشطة التسويق للفعالية ما يأتي:

- تحديد رغبات السوق المستهدفة واحتياجاتها الخاصة بالحضور والمشاركين المحتملين.
- التفوق على المنافسين في إرضاء الحضور والمشاركين.
- استكمال أبحاث السوق لتحليل احتياجات أصحاب المصلحة.
- اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن عوامل مثل تصميم الفعالية، والترويج لها، وتسعير التذاكر، وغيرها من العناصر المدفوعة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الترويج للفعالية
Event Promotion

يتضمن الترويج للفعالية - وهو جزء من الإستراتيجية التسويقية - إيصال فكرة برنامج الفعالية ومحتواه إلى الحضور المحتملين. وبوجهٍ عام فالهدف من الإستراتيجية الترويجية هو التأكد من اتخاذ المستهلك قرارًا بالحضور ثم متابعة إجراء الحضور الواقعي للفعالية. فمن الضروري تحويل النية إلى فعل، وغالبًا ما يمثل هذا العائق الأكبر أمام الحملة الترويجية للفعالية.

من المرجح أن تغير الابتكارات الرقمية مثل تطبيقات الهاتف الذكي وبطاقات تحديد الهوية بموجات الراديو (RFID) ملامح التسويق للفعالية في المستقبل؛ ولذا فمن الواضح أن مواكبة الاتجاهات الحالية والجديدة في مجال التسويق وسلوك المستهلك أمر ضروري لمدير الفعالية.

المزيج التسويقي للفعالية
The Event Marketing Mix

المزيج التسويقي للفعالية هو مجموعة من العوامل التي تضمن تحديد موقع الفعالية وتسعيرها جيدًا، والترويج لها بصورةٍ فعالة، وتوزيعها من خلال **قنوات التسويق Marketing Channels** المختلفة (المنصات التي تتصل الشركات وتتواصل عن طريقها مع الجمهور المستهدف) بكفاءة لتحقيق نتيجة ناجحة.

يجب إتمام إعداد أربعة عناصر هي المنتج والسعر والترويج والمكان على المستوى التشغيلي والجاهز للتنفيذ من قبل فريق التسويق، وبإشراف مدير الفعالية.

غالبًا ما يمثل التخطيط والبحث المكثف أمرًا ضروريًّا لتحديد الجمهور والرسائل الرئيسة وقنوات الاتصال والفرص الإعلامية بغرض جذب الاهتمام. ويتطلب إنشاء المزيج التسويقي والنتائج لإحدى الفعاليات مهارات تواصل ومعرفة وخبرة قوية.

نقطة تحقق

لماذا يتعين على المدير التسويقي للفعالية مراعاة المزيج التسويقي؟

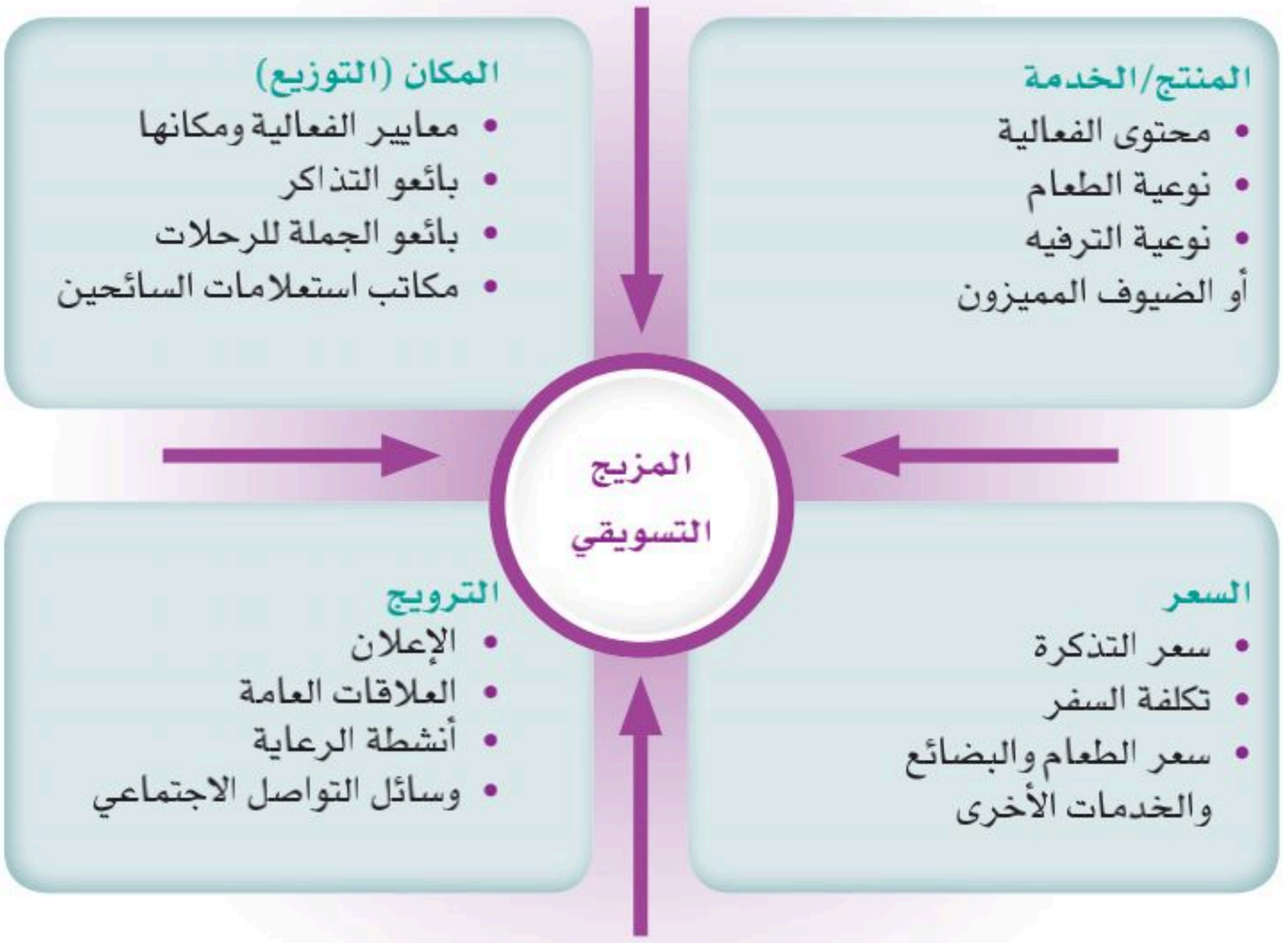
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.1.5

العوامل التي تؤثر على المزيج التسويقي

Factors That Influence the Marketing Mix

قد يتأثر المزيج التسويقي لإحدى الفعاليات بالعديد من العوامل التي يتحكم المدير التسويقي للفعالية في بعضها فقط، وقد لا يتحكم في البعض الآخر. وتُعد الميزانية أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر على المزيج التسويقي (انظر الشكل 5-1). بمجرد تحديد الميزانية هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على المزيج التسويقي، وسيتم شرح هذه العوامل أدناه.



الشكل 5-1
المزيج التسويقي للفعالية

فضلًا عن الميزانية، عادةً ما يمثل المنتج أو الخدمة المقدمة في الفعالية عامل التأثير الرئيس على المزيج التسويقي. لذا يجب أن تلبي الفعالية احتياجات وتوقعات الجمهور المستهدف، والذي لا يشمل المشاهدين فحسب بل المشاركين النشطين والضيوف والشركاء الرعاة وغيرهم من أصحاب المصلحة. ويُعد تصور الجمهور للمنتج أو الخدمة أمرًا بالغ الأهمية لتطوير صورة العلامة التجارية؛ إذ غالبًا ما تثير هذه التصورات موضوعات للمناقشة تؤثر لاحقًا تأثيرًا مباشرًا على صورة تلك العلامة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



ما أنواع الضيافات المناسبة للتقديم خلال أحد مؤتمرات الأعمال؟ ولماذا؟

المنتج / الخدمة
Product/Service

كما هو الحال بالنسبة لأي منتج أو خدمة أخرى، يجب أن تقدم أي فعالية فائدة أو عدة فوائد محتملة لجمهور الفعالية، وتشمل هذه الفوائد المحتملة الآتي:

- تجربة جديدة.
- ترفيه.
- تجربة تعليمية.
- فرصة الخروج بحصيلة رائعة.
- فرصة الاجتماع بالآخرين.
- فرصة شراء الأشياء.
- تناول المشروبات أو الأطعمة.
- فرصة لنزهة غير مكلفة.
- فرصة لتجربة شيء فريد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يجب أن يدرك مدير الفعالية الكفء أن العامل الرئيس المحفز للفعالية مثل الاهتمام بالرياضة لن يؤثر على اتخاذ قرار الحضور لجميع الحاضرين لمشاهدة فعالية رياضية دولية. فعلى الرغم من عدم اهتمام بعض الأشخاص بالرياضة إلا أنهم سيحضرون الفعاليات الرياضية نظرًا لما تتضمنه من دوافع ثانوية، والتي قد تشمل: الرغبة في الظهور في إحدى الفعاليات أو اغتنام الفرصة لإنشاء روابط تجارية جديدة أو للمشاركة في مجموعة شاملة من الأنشطة التي يكون هذا الحضور جزءًا بسيطًا منها.

ثمة عناصر للفعالية لا يمكن السيطرة عليها، ويمكن للأشخاص الحاضرين في الفعالية النظر إليها كحزمة من الفوائد. فيمكن أن تكون موقعًا مناسبًا للقاء الأصدقاء أو مكانًا للاستمتاع بحصة من الطقس الجيد. وكما توجد فوائد محتملة يوجد أيضًا عيوب، إذ تضم الفعالية أمورًا غير مرغوب فيها، مثل الازدحام أو درجات الحرارة المرتفعة أو فترات الانتظار الطويلة.

من الضروري عند تسويق فعالية مواءمة منافعها وبيئتها المحيطة مع احتياجات الجمهور، وهذا يؤثر على تصميم الفعالية والمواد الترويجية والأنشطة المطلوبة لإضافة قيمة إلى المنفعة الرئيسة المقدمة، ولنقل مثلًا إنها برنامج أنشطة ما أو قائمة بالمتحدثين في المؤتمر. هنا تُشكّل البيئة المحيطة، والطعام، والإضاءة، والعديد من الميزات الأخرى جزءًا من القيمة التي يمكن إضافتها. وإذا لم تكن القيمة المضافة مُرضية فربما يعتقد الجمهور المستهدف أن الفعالية لا تستحق الحضور. لذا اعتمادًا على نوع الفعالية، يجب إعداد عناصر مثل النقل وتخصيص المقاعد والسكن ومناطق الجذب السياحي القريبة على أنها ميزات محتملة أخرى، ويجب توضيح جميع هذه العناصر المفصلة فيُزوّد الحضور والمشاركون والعارضون وأصحاب المصلحة الآخرون بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار واضح.

السعر
Price

ربما يكون من الصعب تحديد السعر المناسب لإحدى الفعاليات، ويمكن أن يعتمد السعر على حجم الجمهور المحتمل والمكان المحدد. ففي حال كان سعر تذكرة حضور مهرجان ثقافي مرتفعًا جدًّا، على سبيل المثال، ولم تستقطب نقاط الجذب المميزة للفعالية الحضور كما هو مرجو فسيؤدي خلو نصف المكان المحجوز إلى تكاليف باهظة لا يمكن تغطيتها. ويُعد تسعير المواد الغذائية والمشروبات أيضًا أحد الاعتبارات المهمة لأن الجمهور سينزعجون إذا كانت الأسعار باهظة. لذا يجب اتخاذ القرارات في الوقت المناسب فيما يتعلق بعمليات الشراء "المقدم"، وخصومات

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اللحظة الأخيرة، والأسعار الخاصة للمجموعات. ويشير مصطلح "الشراء مقدمًا" إلى الحصول المبكر والحصري على مزايا معينة قبل إتاحتها لعامة الناس، مثل الشراء المبكر للتذاكر أو الدخول المخفض أو شراء الأطعمة والمشروبات المطلوبة مسبقًا.

الترويج
Promotion

يجب اختيار الأنشطة الترويجية بعناية وتوقيتها بطريقة فعالة. هناك العديد من أشكال الترويج، مثل البيع المباشر، والمنشورات، والملصقات، واللافتات، والمواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمقالات الإخبارية، والإعلانات الإذاعية والتلفزيونية، والبيانات الصحفية، وأنشطة الرعاية.

ربما يكون الترويج نشاطًا مكلفًا، حيث تكون الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية أكثرها تكلفة. وفي المملكة العربية السعودية، تمثل منصات التواصل الاجتماعي أكثر الطرائق فعالية من حيث التكلفة للترويج للعديد من الفعاليات. تُروّج أيضًا الهيئات السياحية ومكاتب الاستعلامات السياحية لبعض الفعاليات بأقل تكلفة في حال وجود تآزر تسويقي مشترك بين الجهة الداعمة للسياحة والفعالية. ويتحقق **تآزر التسويق Marketing Synergies** عندما تتفوق القيمة والأداء المجتمعان لحملتين إعلانيتين على مجموع كل حملة على حدة، وربما يمثل بناء علاقات إيجابية مع الجهات الراعية الإعلامية المحتملة والشركاء الترويجيين (كما نُوقش في الدرس 2.5) أحد الأصول الفعالة للغاية في النشاط الترويجي لفعالية ما.

المكان (التوزيع)
Place (Distribution)

يُشير المكان عند الإشارة للفعاليات إلى مكان إقامة الفعالية، ويُعد اختيار المكان المناسب أمرًا أساسيًّا لتوفير مساحة لأقصى عدد من الحضور، وهناك معياران رئيسان لاختياره:

- **طبيعة المكان:** هل هو مناسب؟ هل يلبي أهداف الفعالية وغاياتها؟
- **موقع المكان:** هل يسهل على كلٍّ من الجمهور المستهدف وشركاء الخدمات اللوجستية الوصول إليه؟

يشير المكان أيضًا إلى مكان توزيع تذاكر الفعالية. إذ يمكن توزيع تذاكر الفعالية مباشرةً، ضمن حزم الجولات السياحية، أو من خلال بائعي التذاكر عبر الإنترنت (الذين يأخذون عمولة) أو في مكان إقامة الفعالية. ويعتمد العديد من الفعاليات في الوقت الحالي على التذاكر الإلكترونية (أو الدخول المجاني من خلال التسجيل

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عبر الإنترنت)، والتي يجري التحقق منها عبر رمز الاستجابة السريع الذي يمكن مسحه ضوئيًّا عبر الهاتف الذكي أو الجهاز اللوحي وذلك عند بوابات دخول الفعالية. وفي كثيرٍ من الحالات، يمكن إصدار المنتجات الدعائية/الترويجية المقدمة من الفعالية وتوزيعها واستهلاكها، ويمثل مدى فاعلية القنوات الترويجية التي تروج لإحدى الفعاليات والبيع جانبًا حاسمًا في تحقيق نجاحها. فإذا أتيح شراء التذاكر في المواقع التي يصعب الوصول إليها فقط و/أو كانت التذاكر باهظة الثمن، عندها يكون الطلب عليها أقل.

نقطة تحقق

ما أهم عاملين يؤثران على المزيج التسويقي؟

هدف التعلم 3.1.5

التخطيط لأنشطة تسويق الفعاليات وتنظيمها

Planning and Organizing Event Marketing Activities

تعتمد معظم الفعاليات المجتمعية الصغيرة على الدعاية المكتوبة المجانية في وسائل الإعلام المحلية. كما تشمل الأشكال الأخرى من النشاط الترويجي: التسويق المباشر، وترويج المبيعات، والبيع المباشر، و**التسويق الرقمي Digital Marketing** أي الإعلانات التي تُنشر عبر قنوات مثل محركات البحث، ومواقع الإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الهاتف الذكي.

وأحد الموضوعات الشائعة المتعلقة بالأساليب المذكورة أعلاه هو أن هذه الأساليب جميعها منخفضة التكلفة وضمن مستوى مهارة معظم مديري الفعاليات غير المؤهلين أو المدربين.

يُعد الإعلان أحد أكثر الطرائق فعالية لزيادة الوعي بالفعالية أو بنشاط إدارتها. ومع ذلك فإن الهدف يكمن في تحقيق ما هو أكثر من مجرد الوعي من منظور تسويق الفعالية (انظر الشكل 5-2). إذ يجب تحويل الوعي والاهتمام إلى شراء تذاكر أو تسجيل حضور، ويفضل أن يتحول إلى ولاء للعلامة التجارية في الفعاليات المتكررة إن أمكن.

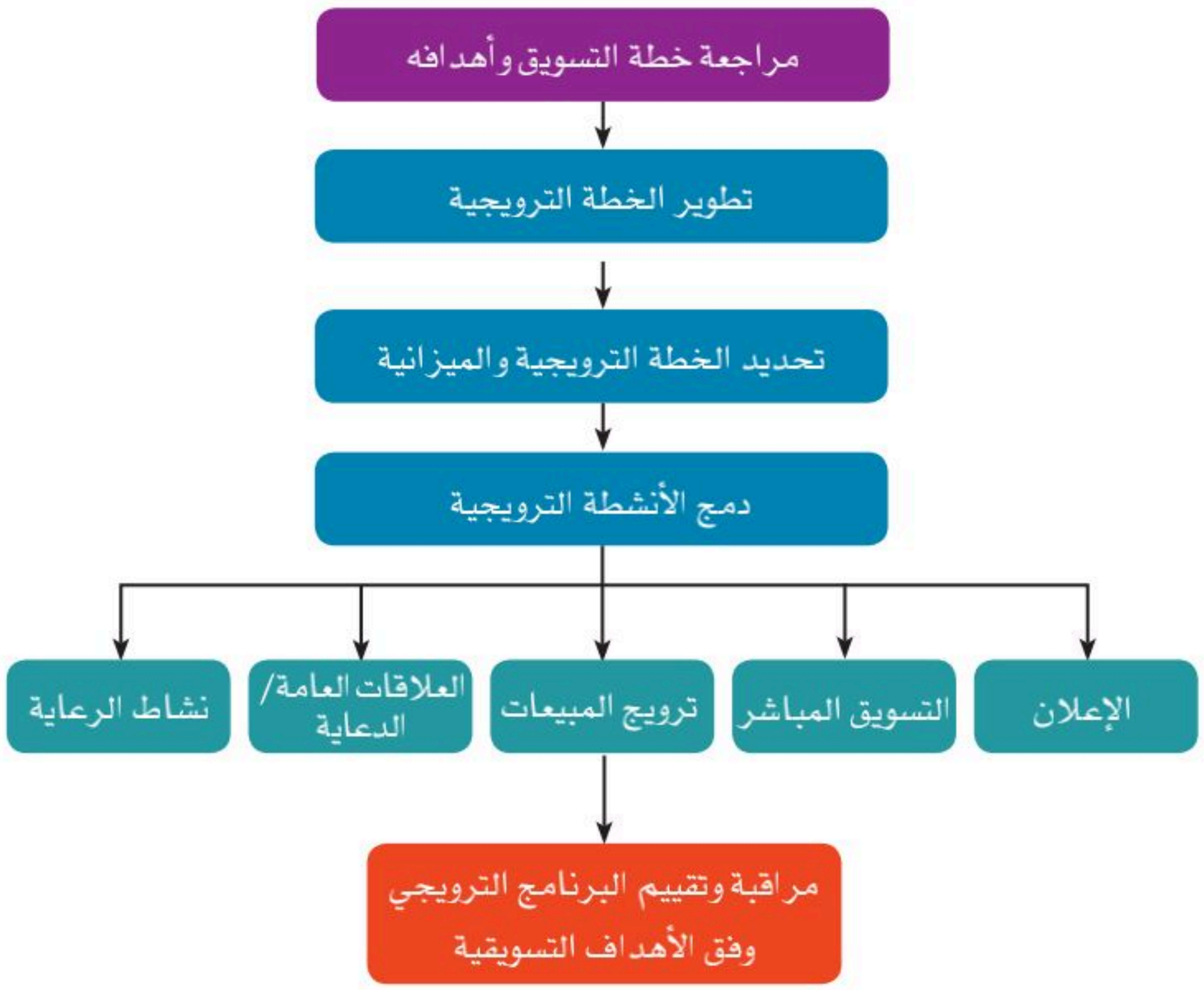
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الشكل 5-2
مراحل سلوك المشتري من منظور إدارة الفعالية

التخطيط والتنظيم
Planning and Organization

تتطلب الفعاليات الأكبر حجمًا التخطيط للأنشطة التسويقية بعناية من قبل مديري الفعاليات المدربين. ويتضمن الترويج للفعالية تخطيط وجدولة الأنشطة التسويقية والترويجية وفقًا لخطة التسويق والأهداف التسويقية الشاملة. ومن الأهمية بمكان تحديد المعلومات المرتبطة بالسوق واستخدامها في تحسين التخطيط الترويجي قصير المدى. ويعتمد تحليل السوق على تقارير التسويق، وتقارير المبيعات، والإحصاءات المالية، واتجاهات السوق، والنشاط التنافسي. ثمة حاجة أيضًا إلى نهج متكامل مصمم بعناية للتواصل مع أصحاب المصلحة والرعاة لضمان تحقيق أهداف التسويق ضمن الأطر الزمنية المحددة (كما هو موضح في الشكل 5-3).



الشكل 5-3
مزيج التواصل التسويقي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عندما تكتمل أبحاث السوق، يكون قسم التسويق في وضع أفضل لاتخاذ قرار بشأن كيفية الترويج لفعالية معينة، سواء كان ذلك بطولة جولف أو معرضًا للتقنية المستدامة أو معرضًا فنيًّا. ويُستخدم عدد من الأنشطة لتسويق منتجات وخدمات الفعاليات والترويج لها، ولا يمكن تطبيق كل هذه الأنشطة على كافة أنواع الفعاليات. لذا فإن إحدى المهارات الأساسية لمدير الفعالية هي القدرة على تحديد أكثر الأنشطة الترويجية ملاءمة بناءً على التركيز التسويقي الحالي والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

تحديد الصورة وترسيخ العلامة التجارية
Image and Branding

إن الخطوة الأولى لمعظم الفعاليات هي تحديد اسم الفعالية وشعارها وصورتها، ويتضمن ذلك مخطط الألوان والرسومات التي ستظهر على جميع مواد الفعالية بدءًا من نماذج التسجيل إلى التذاكر وحتى المنتجات. وترتبط الصورة والشعار ببعضهما ارتباطًا وثيقًا ويجب الاتفاق عليهما مسبقًا، ويشار إلى إدارتهما معًا باسم **ترسيخ العلامة التجارية Branding**.

لماذا من المستحسن عرض شعار الفعالية وعلامتها التجارية بوضوح في مكان الفعالية؟



فرسان يتسابقون على ميدان سباق الملك عبد العزيز ضمن فعاليات كأس السعودية.

يجب أن يفي ترسيخ العلامة التجارية باحتياجات جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الرعاة، أينما كان ذلك مطلوبًا (انظر الدرسين 2.5 و3.5)، وأن يجذب جمهور الفعالية لا سيما إذا كان التصميم يشكل أساسًا للمنتجات الدعائية/ الترويجية مثل القمصان والقبعات. ويُطور أحيانًا **شعار Slogan** يتكون من عبارة قصيرة وملفتة للنظر أو بارزة كجزءٍ من صورة لإحدى الفعاليات ويُدمج كلما أمكن ذلك. ويجب أن تكون النتيجة موضوعًا ثابتًا ومخطط ألوان موحدًا لجميع المواد الترويجية. وفي معظم الحالات، يُنقل مخطط الألوان أيضًا إلى الديكور بما في ذلك العلامات، والسياج، والأعلام، وإعدادات الطاولة، واللافتات، والملصقات.

تحديد هوية العميل
Customer Identification

التخطيط هو عملية دورية تُحدد فيها قطاعات السوق المستهدفة (الحضور)، وتُطور فعالية لتناسب احتياجاتهم فضلًا عن تحديد موقع الفعالية بصورة تنافسية. ويهدف ذلك إلى تعزيز شعور لدى الحاضرين بالرغبة في المشاركة في الفعالية؛ على أن تكون هذه الرغبة فعلًا أكبر من الرغبة في الحصول على المنتجات والخدمات الخاصة بالفعاليات المنافسة ومناطق الجذب السياحي. فعلى سبيل المثال، تجذب سباقات الخيول أسواقًا مستهدفة مختلفة عن تلك التي تجذبها المعارض الحرفية.

تقسيم السوق إلى قطاعات Market Segmentation يعني عملية تقسيم مجموعة كبيرة من المستهلكين إلى مجموعات فرعية بناءً على خصائصهم النوعية وحاجاتهم المشتركة، فبعض المجموعات تستمتع بالمشاركة في المسابقات كجزءٍ من نشاط مجتمعي، ويستمتع البعض الآخر بالمشاهدة. كما يمكن لآخرين زيارة مهرجان مجتمعي من أجل الإثارة والاستمتاع بالأجواء. لذا من الضروري تحليل الدوافع المختلفة لجمهور الفعالية وإعداد ملف تعريفي لكل مجموعة من هذه المجموعات. وتُشكّل ملفات تعريف الحضور الأساس لجميع خطط التسويق وأنشطته، وستكون هناك حاجة إلى أساليب تسويقية مختلفة لكافة قطاعات السوق هذه.

تحديد الأهداف والغايات
Goal-setting and Objectives

يُعد تحديد الأهداف والغايات في البداية، استنادًا إلى المعلومات المجمعة حول الأهداف التنظيمية و/أو التسويقية، أمرًا أساسيًّا في أي خطة ترويجية؛ إذ لا يوفر فقط السياق لتطوير الإستراتيجية بل يوفر أيضًا القدرة على قياس نجاح الخطة في نهايتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحديد الأهداف هو طريقة فعالة لضمان فهم جميع الأطراف الداخلية وبشكل واضح "الصورة الأكبر" والنتيجة المرجوة للمنظمة أو القسم أو الفعالية، وكما شُرح في الدرس 2.4، من المهم أن تكون الأهداف "ذكية" على طريقة "سمارت" SMART.

مهارات إدارة الفعاليات

التخطيط لأنشطة تسويق الفعالية

كُلفت بمهمة تطوير إستراتيجية تسويق ليوم مفتوح في مدرستك، ويجب عليك التأكد من أن تسويق الفعالية يعكس روح المدرسة وأن الرسائل الترويجية الرئيسة تجذب الطلاب المحتملين وأولياء أمورهم.

طور مهاراتك

اشرح الرسالة الرئيسة التي ستستخدمها لإثارة الاهتمام وجذب أولياء الأمور والطلاب للحضور.

نقطة تحقق

ما أهمية اتباع عملية التخطيط عند تنظيم تسويق الفعالية؟

هدف التعلم 4.1.5

خطط تسويق الفعالية
Event Marketing Plans

بمجرد الانتهاء من التخطيط للأنشطة التسويقية للفعالية وتنظيمها، يجب إدراج المعلومات في خطة التسويق.

الجدولة والتنظيم
Scheduling and Organizing

بعد وضع أهداف تسويقية محددة وخطط عمل وميزانيات ذات صلة، يمكن لمدير الفعالية أن يكون أكثر ثقة بأن الفعالية ستجذب جمهورًا وتلبي توقعات العملاء. ويجب مراقبة سير عمل الخطة لتحديد ما إذا كانت خطة التسويق تعمل بطريقة جيدة، وإجراء التعديلات على الخطة إذا لزم الأمر. ويجب أن تنطوي المدخلات المستمرة في عملية التخطيط على النشاط التنافسي، وتقارير التسويق، واتجاهات السوق، وتقارير المبيعات.

وهذا كله يمكن مراقبته من خلال التحقق من التقدم وفق أهداف "سمارت" SMART التي جرى إنشاؤها ووضعها في خطة تسويق الفعالية.

القضايا القانونية والأخلاقية
Legal and Ethical Issues

يجب دائمًا دمج الاعتبارات القانونية والأخلاقية في عملية التخطيط. إذ يؤدي برنامج أو نشاط العلاقات العامة غير القانوني أو غير الأخلاقي إلى إلحاق ضرر كبير بسمعة منظم الفعالية وربما رعاتها، كما أنه يترك المنظمة عرضة للتقاضي أو توجيه الاتهامات من السلطات.

تتضمن المشكلات القانونية الواجب مراعاتها حماية الحضور والمشاركين والموظفين وحقوق النشر وحماية الطفل وقوانين ومبادئ الخصوصية. وتغطي الاعتبارات الأخلاقية للأنشطة التسويقية الاستخدام المناسب للصور والنصوص، والحساسيات أو الاهتمامات الثقافية لمجموعات معينة في المجتمع.

وبالتالي تكون خطط الفعاليات فعالة إذ تسمح لمختلف أصحاب المصلحة بفهم العناصر المتنوعة لخطة التسويق وبالتأكد من العمل بجميع المجالات، وتُرفق عادةً قائمة مرجعية أكثر تفصيلًا مع خطة التسويق الرئيسة لهذا الغرض. وبمجرد أن تستكمل اللجنة الفرعية المسئولة عن أحد المجالات المهام المطلوبة منها، يمكن تحديث خطة التسويق الرئيسة بحيث يكون مدير الفعالية قادرًا على رسم منحنى تقدم الفعالية.

الإعلان
Advertising

قد تكون وسائل التواصل المدفوعة التي تستخدم نوعًا واحدًا أو أكثر من الوسائط للوصول إلى العملاء المحتملين باهظة الثمن، خاصةً لو كانت تلك الوسائل إعلانات إذاعية أو تلفزيونية. ولذلك من الضروري تحديد السوق والهدف من الإعلانات بدقة مع الحرص على أن تكون التكلفة قليلة قدر الإمكان.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لماذا تحتاج الإعلانات إلى استخدام وسائل مختلفة لإثارة اهتمام أفراد مختلفين من الأسرة نفسها؟

على سبيل المثال، قد يجذب الإعلان الخريجين ورجال الأعمال الشباب في المنطقة لحضور ورشة عمل حول شبكات الأعمال المحلية، حيث إنه من شأن نماذج العروض التقديمية ومقاطع الفيديو الخاصة بالفعاليات السابقة للمنظمين أنفسهم أن تثير الاهتمام وتساعد الحاضرين المحتملين على تحديد ما إذا كانت الفعالية تستحق الحضور.

في صناعة الفعاليات، تُعد التوقعات والتنبؤات جزءًا من عملية تقديم المنتج فكل ما يمكن القيام به لإجراء التحسين سيضيف قيمة إلى المنتج، وبالتالي ينبغي تشجيع القيام بكل ما يمكن للعمل على زيادة احتمالية النجاح بما في ذلك تبني خطة تسويق مفصلة وجيدة (انظر الشكل 5-4 للحصول على مثال أساسي).

الشكل 5-4
خطة تسويق مبسطة
لمهرجان ثقافي صيفي

خطة تسويق الفعالية: المهرجان الثقافي الصيفي

أصحاب المصلحة المستهدفون

الهدف بالنسبة للمشاركين

- خمسة كتّاب سعوديين مشهورين.
- مؤدو العرضة.
- رواة القصص العربية التقليدية.
- مشاركون في عرض سلاح الفرسان.
- 80% من الفنانين المميزين من السعودية و20% من حول العالم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهدف بالنسبة للموردين

- 25 مورد أغذية إقليميًّا يبيعون المنتجات المحلية.
- 20 موردًا يبيعون سلعًا تقليدية.
- المورد الرسمي للبضائع في الموقع.

الجمهور المستهدف من الحضور

- أعمار بين 20 - 35 سنة.
- الذكور والإناث العوائل.
- زائرو السعودية من السياح.
- سعة إجمالية تبلغ 30,000 شخص.

الأهداف التسويقية

- تحقيق نسبة حضور 80% من خلال شراء التذاكر.
- جذب شركتين أو ثلاث من الشركات الراعية.
- تحقيق قيمة دعائية تصل إلى 30,000 ريال سعودي في مقالات وسائل الإعلام المطبوعة.

خطة العمل

- إجراء أبحاث السوق في فبراير (قبل الفعالية).
- إطلاق الخطة والحصول على موافقة الميزانية بحلول 31 مارس.
- إعداد الملخص والأهداف الترويجية بحلول 4 أبريل.
- توظيف شركة علاقات عامة لتحقيق أهداف دعائية بحلول 12 أبريل.
- الانتهاء من خطة الحملة الترويجية بحلول 29 أبريل.
- الموافقة على المواد الترويجية، بما في ذلك الإعلانات والدعوات وقائمة المدعوين، بحلول 30 أبريل.
- إصدار الدعوات والبيانات الصحفية بحلول 10 مايو.
- تنفيذ حملة ترويجية حسب الجدول الزمني.
- إطلاق الحملة الإعلانية في 15 مايو.
- متابعة الرد على دعوات الحضور من خلال المكالمات الشخصية بحلول 25 مايو.
- مواعيد المهرجان الثقافي: 28-31 مايو.
- إجراء أبحاث السوق (بعد الفعالية) في يونيو.
- التقرير النهائي للتغطية الإعلامية المقرر تسليمه في ٣ يوليو.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ميزانية تسويق الفعالية

- حملة العلاقات العامة: 950,000 ريال سعودي
- الحملة الإعلانية: 2,500,000 ريال سعودي
- خدمة بيع التذاكر الإلكترونية: 100,000 ريال سعودي
- فريق التسويق والإدارة: 600,000 ريال سعودي

المراقبة والتقييم

- مراقبة وسائل الإعلام وتحليل وسائل التواصل الاجتماعي.
- إجراء أبحاث السوق قبل الفعالية وبعدها.
- متابعة استبيان عبر الإنترنت للجمهور الحاضرين والفنانين المشاركين.

نقطة تحقق

لماذا تعتبر خطة تسويق الفعالية مهمة؟

.....

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

1.5 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. يتمثل نشاط تسويق الفعالية المهم في:
   - أ. تنظيم العمالة المطلوبة.
   - ب. وضع الميزانيات وجداول البيانات.
   - ج. استكمال أبحاث السوق لتحليل احتياجات الحضور.
   - د. إدارة الموردين.
2. أي مما يأتي لا يعد جزءًا من المزيج التسويقي؟
   - أ. المنتج.
   - ب. السعر.
   - ج. الطباعة.
   - د. الترويج.

التفكير الناقد

3. لماذا يعتبر فهم العميل أمرًا ضروريًّا عند تنظيم أنشطة تسويق الفعالية؟

_____

_____

_____

4. كيف يمكن استخدام خطة التسويق عند التخطيط لإحدى الفعاليات؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

2.5

رعاية الفعالية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.2.5 توضيح المقصود بالرعاية.

2.2.5 تحليل مختلف أنواع الرعاية المتاحة لإحدى الفعاليات.

3.2.5 تقييم قيمة الرعاية لمختلف أصحاب المصلحة.

المصطلحات الرئيسة

رعاية	Sponsorship
مرعي	Sponsee
رعاية عينية	In-kind Sponsorship
حقوق البث	Broadcast Rights

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.2.5

ما المقصود بالرعاية؟

What Is Sponsorship?

تعتمد نسبة كبيرة من الفعاليات - سواء كانت صغيرة أو كبيرة أو ضخمة - على الرعاية إلى حدٍّ ما، بدءًا من مؤتمر فردي في مدينة صغيرة تدعمه الشركات المحلية وانتهاءً ببطولة رياضية عالمية مع مجموعة من الشركات الراعية المعترف بها دوليًّا؛ لذا فالرعاية في كل مكان في الحياة اليومية. عندما يزور شخص في المملكة العربية السعودية معرضًا تقنيًّا أو يحضر مهرجانًا ثقافيًّا أو يشاهد مباراة تنس على شاشة التلفزيون، فمن المحتمل أن يتلقى الرعاية من القائمين عليها ويتلقى المزايا بشكلٍ ما.

ونظرًا لهذا الانتشار والتأثير الواضح للرعاية على النجاح المحتمل للفعالية فإن تنسيق شئونها هو أحد الجوانب الرئيسة لإدارة الفعالية التي يجب أن يكون العاملون في الصناعة على دراية تامة بها.

تعني **الرعاية Sponsorship** نشاط الكيان الذي يقدم الدعم لقضية معينة - وهو إقامة فعالية في هذه الحالة - في مقابل مزايا تسويقية تفضيلية والارتباط بهذه القضية. وتُعرف الجهة التي تقدم الدعم مقابل المزايا باسم الراعي؛ بينما يُسمى من يحصل على الدعم **المرعي Sponsee**. على سبيل المثال، تقوم الشركة المصنّعة للإطارات برعاية فعالية رياضة السيارات، فالراعي هنا هو الشركة والمرعي هو الفعالية.

يُعد الدعم المالي المباشر شكل الرعاية الأكثر وضوحًا. ومع ذلك، يمكن أن يتخذ الدعم الذي يقدمه الراعي أشكالًا متنوعة كما هو موضح في الأقسام الآتية. على سبيل المثال، يمكن تفعيل الرعاية من خلال المساهمة بموارد قيمة أو خدمات لازمة لإدارة إحدى الفعاليات مثل البنية التحتية التقنية، ومعدات الاتصالات، والخبرة، والملابس، والأطعمة والمشروبات، وحتى الموظفين. ويوضح الشكل 5-5 بعضًا منها.

الشكل 5-5
بعض أشكال الدعم الذي يمكن أن يقدمه الراعي



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عملية الرعاية
The Sponsorship Process

للتعرف على آثار الفعاليات بصورة كاملة وإدارتها بفعالية، يجب على مديري الفعاليات النظر إلى الرعاية على أنها عملية مستمرة وليست مجرد عملية واحدة. كما هو الحال مع أي عملية أخرى لإدارة الفعالية، وتتضمن الرعاية سلسلة من المراحل تبدأ بالتخطيط والتنفيذ وتنتهي بالتقييم والمراجعة. ويتعين على مديري الفعاليات المشاركة في تنسيق الرعاية في كافة مراحل المشروع. وسيتم شرح الخطوات الأساسية لتنفيذ رعاية فعالية ناجحة بصورة أكبر في الدرس 5 .3.

علاقة الرعاية
The Sponsorship Relationship

من الأمور الرئيسة في عملية الرعاية وجود علاقة تبادلية بين المرعي والراعي، ورغم أن الرعاية إجراء تجاري إلا أن هناك تداعيات أوسع نطاقًا للتأييد والمشاركة في ربط سمعة الراعي والمرعي وأخلاقياتهما وقيمهما إلى حدٍّ ما (كما هو موضح في الشكل 5-6). وسوف يستفيد كل من الراعي والمرعي المشاركين في الصفقة من المشاركة، ويتحمل كلاهما عبء إنجاح العلاقة. وفي الوقت نفسه، قد يواجه كل من الطرفين عواقب غير مرغوبة إذا أُديرت العلاقة بأسلوب سيئ، أو إذا كانت أهدافهما في معظمها غير متوافقة، أو إذا خضعت إحدى الفعاليات لتغطية صحفية سلبية.

الشكل 5-6
العلاقة بين راعي الفعالية والمرعي



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يمكن أن يختلف مدى هذه المشاركة بصورة كبيرة اعتمادًا على الشروط المحددة ومدة الاتفاقية. وعلى الرغم من إمكانية ربطها بفعالية واحدة، إلا أن إجراء الرعاية غالبًا ما يشكل جزءًا أساسيًّا من شراكة مستمرة ومتوسطة أو طويلة الأجل بين الراعي والمرعي، حيث يقوم الطرفان بمواءمة إستراتيجياتهما التسويقية العامة إلى حدٍّ ما. وفي الواقع فهذا النوع من المشاركة الضمنية هو ما يجعل الرعاية مميزة عن الإعلانات. إذ قد تستخدم شركة ما الفعالية للإعلان عن منتجاتها أو خدماتها، ويمكن أن ترغب في إظهار ارتباطها بالفعالية من خلال هذا التواجد الإعلاني. إلا أن الإعلان في حد ذاته يبقى نشاطًا داخليًّا للشركة وتبقى العلاقة مع منظمي الفعالية علاقة تجارية بحتة. أما روابط الانتماء بقوتها فتتجلى في عملية الرعاية، ويوضح الشكل 5-7 بعض الاختلافات الرئيسة بين الرعاية والإعلان.

الشكل 5-7
الاختلافات الرئيسة بين الرعاية والإعلان في الفعالية

مقارنة الرعاية بالإعلان

الرعاية	الإعلان
التأييد الرسمي	غير منتسب رسميًّا
روابط شراكة قوية	روابط شراكة ضعيفة
القيم المشتركة الضمنية	تجارية بحتة
العروض المفضلة	العروض غير الحصرية

بطبيعة الحال، لا ينبغي لمديري الفعالية التقليل من قيمة إتاحة الفرصة للمنظمات الأخرى للإعلان عن منتجاتها وخدماتها في الفعالية. إذ يمكن أن يوفر ذلك مصدرًا مربحًا للإيرادات لأصحاب الفعالية ومنصة تسويق فعالة للشركات التي تعلن عن منتجاتها وخدماتها. إلا أن الملاحظة المهمة هنا هي ببساطة أن العلاقة، ودرجة المشاركة، ومستوى الظهور في الرعاية لفعالية ما أمر مميز ومكثف من عدة نواحٍ مقارنة بالإعلان.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وتتمثل الجوانب الرئيسة الأخرى للرعاية في الشعور "بحسن النية" أو الشعور الإيجابي المتولد لدى أصحاب المصلحة من خلال الفوائد الأوسع نطاقًا التي يقدمها إجراء الرعاية. ويقترح مؤيدو هذه الفكرة أن الجمهور والحضور أكثر تقبلًا أو تسامحًا لرسائل التسويق من الرعاة الرسميين لأنهم يدركون أن هذه المدخلات المالية أو الدعم هي التي ساعدت على إقامة الفعالية. ويمكن للراعي المعروف ذي السمعة الحسنة إضافة المصداقية والمكانة إلى الفعالية؛ مما يطمئن المشاركين والعارضين والحضور بشأن إدارة الفعالية وتنفيذها وفق معايير معينة. ولهذا السبب، أشار بعض المحللين إلى الرعاية على أنها "تسويق ودّي".

كما هو مذكور في الدرس 3.5، من المهم أن يعمل مديرو الفعالية بجد للحفاظ على علاقات الرعاية قوية ومثمرة. ويتضح هذا على نحوٍ خاص عندما تكون الفعالية مستمرة ومتكررة في الجدول الزمني، مثل مهرجان سنوي. إذ يمكن لصفقة رعاية إيجابية طويلة المدى أن تضمن الجدوى المستقبلية لإحدى الفعاليات على مدار سنوات عدة قادمة.

نقطة تحقق

لماذا يجب النظر إلى الرعاية على أنّها عملية وعلاقة وليست فعلًا منفردًا؟

هدف التعلم 2.2.5

أنواع الرعاية

Types of Sponsorship

ناقشت الأقسام السابقة أنّه يمكن تقديم الرعاية بعدد من الطرائق، ولكن هذه الطرائق تشمل عادةً أربع فئات رئيسة، كما هو موضح في الشكل 5-8 في هذا القسم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الشكل 5-8
أنواع الرعاية الأساسية

الرعاية المالية
Financial Sponsorship

أحد الأشكال الرئيسة للرعاية التي يمكن أن تقدمها منظمة لفعالية ما هي الرعاية المالية، والتي تُمنح مقابل امتيازات ترويجية خاصة أو حقوق حصرية مرتبطة بالفعالية. وغالبًا ما يتضمن ذلك عرضًا بارزًا للشعارات في تسويق الفعاليات. ويعتمد مستوى التمويل والمزايا المحددة المقدمة على عوامل مختلفة، لا سيما حالة الفعالية أو سمعتها ورعاتها. وعادةً ما تكون صفقات الرعاية المالية للفعاليات المشهورة والقائمة مربحة للغاية. لذا يجب دمج التمويل الذي يقدمه الراعي في ميزانية الفعالية، كي يساعد في الحفاظ على صحة الميزانية العمومية.

وإحدى مزايا الرعاية المالية الخاصة التي تميزها عن أشكال الرعاية الأخرى هي أنها تمنح مديري الفعاليات الوسائل والمرونة لتخصيص الأموال حسب الضرورة لجوانب معينة من الفعالية قد تكون بحاجة إلى الاستثمار. وعلى المستوى العملي، يمكن أن يساعد ضمان التمويل في وقتٍ مبكر من العملية منظمي الفعالية على التخطيط واتخاذ قرارات مسبقة وفعالة بخصوص التكلفة. ولكن، ربما تكون هناك بعض الشروط التي يفرضها الراعي حول كيفية ومكان إنفاق الأموال.

توفر الرعاية المالية درجة من الأمن الاقتصادي للفعالية، والتي بدورها توفر الضمان والثقة للمستثمرين الآخرين أو المقرضين الذين يقدمون التمويل. علاوة على ذلك، وعلى عكس بعض أشكال التمويل مثل القرض المصرفي للشركات، لا يلزم منظم الفعالية سداد التمويل المالي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الرعاية العينية

In-kind Sponsorship

بدلًا من دفع المال مقابل رعاية فعالية معينة أو جزء من فعالية معينة، قد يقدم الراعي السلع أو الخدمات الخاصة به مجانًا كجزء من ترتيب الرعاية؛ ويُعرف هذا النوع من الإجراء **بالرعاية العينية In-kind Sponsorship**. على سبيل المثال، يمكن رعاية السفر الجوي من قبل شركة طيران، والإقامة من قبل شركة فندقية، وما إلى ذلك. وتُحدد قيمة لهذه المساهمة ويجب أن تنعكس هذه القيمة في ميزانية الفعالية على الرغم من عدم وجود مساهمة نقدية. تمثل الرعاية العينية عاملًا مفيدًا في النجاح كالمدخلات المالية المباشرة، خاصة في الجوانب اللوجستية للفعاليات. ومع ذلك، قد تقتصر قيمتها بالنسبة لفعالية معينة على أنواع وأهمية المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الراعي. لذلك في هذا النوع من الرعاية خصيصًا، من المهم أن يكون هناك توافق جيد بين الفعالية والقيمة العينية المقدمة.

الرعاية الإعلامية

Media Sponsorship

كما يشير الاسم، يمنح الرعاة الإعلاميون وصولًا خاصًا إلى قنواتهم الإعلامية الموجودة للترويج أو لمشاركة تغطية فعالية ما. يشمل الرعاة الإعلاميون وسائل الإعلام التقليدية مثل جهات النشر الإعلامية المطبوعة (بما في ذلك المجلات والصحف والمنشورات والمواد الترويجية الأخرى) وشبكات الإذاعة والتلفزيون. وتوسع هذا الأمر على مدار العقود الماضية إلى حدٍّ كبير ليشمل مجموعة واسعة من الوسائط السمعية والبصرية، بما في ذلك خدمات البث أو الدفع مقابل المشاهدة، والشبكات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع الويب، ومنصات الفيديو، وغيرها من الوسائط القائمة على التطبيقات.

من المجالات المربحة للغاية للرعاية الإعلامية **حقوق البث Broadcast Rights**، حيث يُمنح الراعي الإعلامي حق الوصول الحصري إلى تغطية بث الفعالية، سواء كان نهائيًا رياضيًا أو مهرجانًا ثقافيًا أو مؤتمرًا تقنيًا ويُسلّط الضوء على علامتهم التجارية بطريقة بارزة لتحقيق أقصى فائدة من العرض. يُمنح الراعي الإعلامي الذي يتمتع بحقوق البث الإذن ببث تغطية كاملة ومباشرة، مقارنةً بالجهات الأخرى التي تغطي مجريات الفعالية والتي يُسمح لها فقط بمشاركة أهم المقتطفات أو المقاطع المُعدّة بعد الفعالية. يُحدد مدى الخصوصية لراعٍ إعلامي معين حسب المنطقة أو نوع النافذة الإعلامية على نحوٍ تقليدي، إذ تتنافس الشبكات في كل دولة بأسلوب مكثف للحصول على حقوق البث لفعالية معينة مع وصول عالمي مضمون. ويُعد تأمين هذه الحقوق أمرًا مهمًّا للمنافذ الإعلامية على أمل أن تجتذب جماهير كبيرة وبالتالي تحقق عائدات إعلانية جيدة.

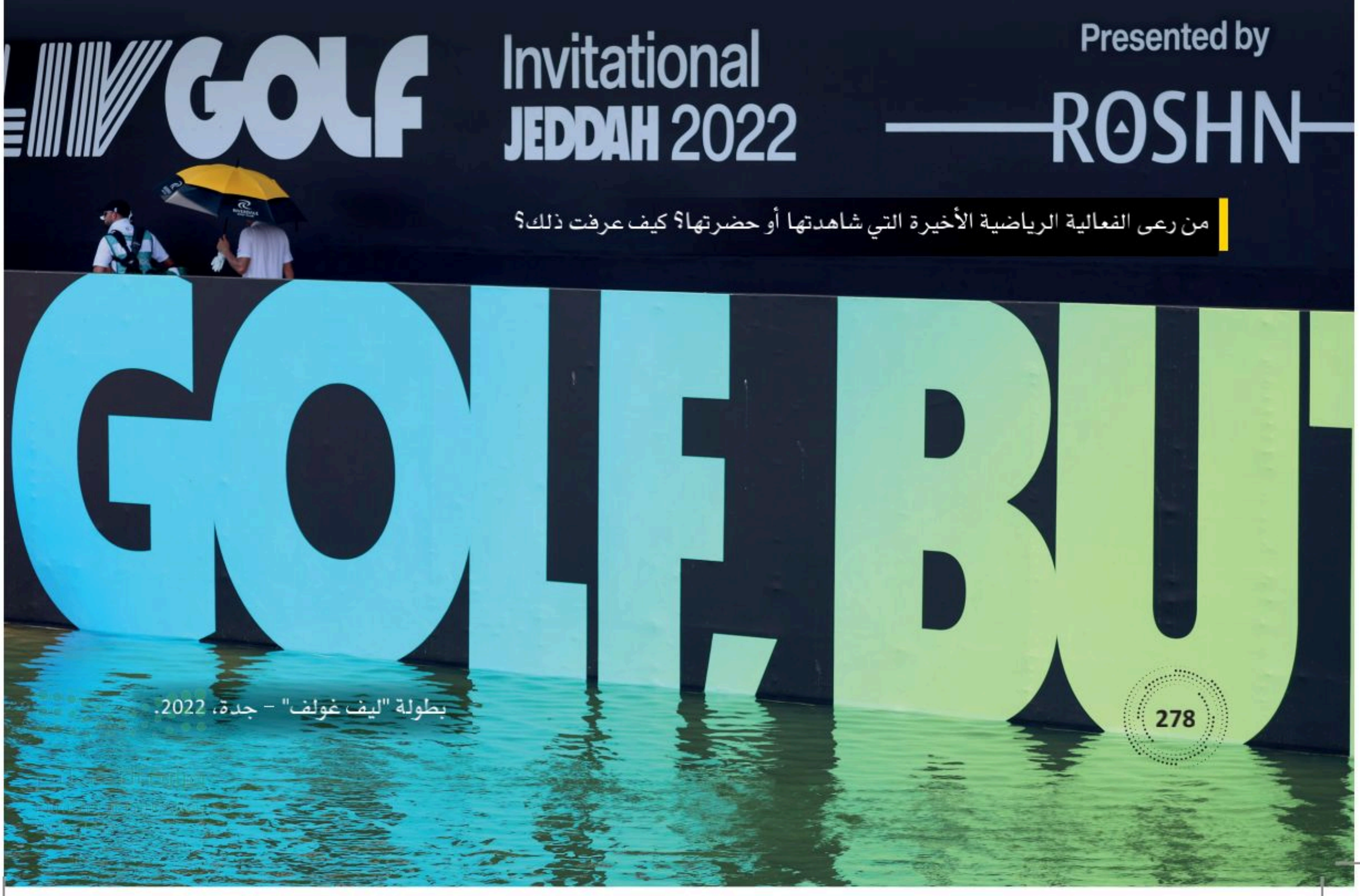
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

شركاء الترويج

Promotional Partners

ثمة جانب آخر مهم ومتنام لرعاية الفعالية يتمثل في دور شركاء الترويج. يتشابه شركاء الترويج في بعض النَواحي مع الرعاة الإعلاميين من حيث إنهم يوفرون منفذًا أو منصة للدعاية ومشاركة الفعالية بين الجماهير. لكن بدلًا من أن تكون جزءًا من منظمة - سواء كانت شركة إعلامية صغيرة أو شبكة وسائط متعددة عالمية - فإن شريك الترويج هو فرد مستقل أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يستخدمون نفوذهم الشخصي ومدى وصولهم كونهم "مؤثرين" على قنوات التواصل الاجتماعي للترويج للفعالية ودعمها؛ حيث يجذب بعض المؤثرين ملايين المتابعين من جميع أنحاء العالم. على الرغم من حصول المؤثرين في كثيرٍ من الأحيان على مبالغ مجزية للغاية مقابل ارتباطهم بفعالية معينة، إلّا أن تصور الاستقلالية والمصداقية يمكن أن يؤثر على متابعيهم بالقدر نفسه بل أكثر من أي حملة رعاية دعائية رسمية تقوم بها الشركات.

من رعى الفعالية الرياضية الأخيرة التي شاهدتها أو حضرتها؟ كيف عرفت ذلك؟



بطولة "ليف غولف" - جدة، 2022.

حزم الرعاية
Sponsorship Packages

في الواقع، هناك مجموعة متنوعة من إجراءات الرعاية، حيث يتضمن العديد من الصفقات عناصر لأكثر من فئة واحدة من الفئات الأربع للرعاية الموضحة أعلاه. على سبيل المثال، قد يوفر الراعي كلًّا من الدعم المالي وإمكانية الوصول إلى معداته وخدماته وشبكة التوريد الخاصة به. وأما في الفعاليات الصغيرة، فغالبًا ما يكون هناك نوع واحد من الرعاية أو راعٍ واحد فقط. وتحتوي الفعاليات الأكبر حجمًا على حزم رعاية مطورة لتلبية احتياجات أنواع مختلفة من الرعاة على عدة مستويات من الرعاية.

الراعي الرئيس
Principal Sponsor

يكون الراعي الرئيس أكثر الرعاة ارتباطًا بالفعالية ويظهر تسويقه مرئيًّا في جميع الأوقات. في حال بث الفعالية أو تصويرها لأغراض تسويقية فغالبًا ما تُعرض علامته التجارية بطريقة بارزة مع إرفاق شعار أو جملة تسويقية قصيرة لضمان عدم تجاهل علامته التجارية.

غالبًا ما يُشجَّع مضيفو الفعالية على ذكر اسم الراعي وتقديم الشكر والتقدير له على المساهمات الكبرى قدر الإمكان وذلك عند إلقاء الخطب أو إجراء المقابلات.

كبار الرعاة
Major Sponsor

تتمتع الفعالية عادةً براعٍ رئيس واحد فقط، إلا أن للفعاليات الكبرى عددًا من كبار الرعاة وربما الدوليين الذين يُعرضون أيضًا على نحوٍ بارز. وعلى الرغم من عدم استفادتهم من الإشارات الصريحة للراعي الرئيس فستوضع إعلاناتهم في أماكن مرئية وستظهر في المواد التسويقية والترويجية الرئيسة.

يجب أن يكون كبار الرعاة مكملين للرعاة الرئيسين وألا يشكلوا تهديدًا محتملًا على الراعي الرئيس. على سبيل المثال، عندما تكون إحدى العلامات التجارية للمشروبات الراعي الرئيس لفعالية ما؛ فربما لن تسمح لمنافسٍ بالإعلان عن منتجاته أو حتى بيعها خلال الفعالية لأن هذا سيقلل من عائد التسويق على الاستثمار، كما أنّها لن تسمح بالمنتجات غير المتوافقة مع العلامة التجارية أو المثل العليا للراعي الرئيس.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

صغار الرعاة

Minor Sponsor

يقدم صغار الرعاة حزمًا بقيمة أفضل مقابل المال تتمثل في رعاية عناصر محددة للفعالية، مثل تقديم وجبة أو جائزة. ورغم استمرار صغار الرعاة في الحصول على عروضٍ تسويقية، إلا أنها محدودة وغالبًا ما تستهدف جمهورهم الخاص.

حقوق التسمية

Naming Rights

غالبًا ما يكون الراعي الأساسي أو الرئيس للفعالية قادرًا على الحصول على حقوق التسمية. على سبيل المثال، ربما يتمكن الراعي من إقراض اسمه لمكافأة أو جائزة، مثل أي جائزة أدبية أو جائزة "لاعب المباراة" في الرياضة. في بعض الحالات، يتفاوض الراعي على حقوق تسمية أماكن أو منشآت إقامة الفعالية، مما يؤدي إلى تسمية الملاعب الرياضية بأسماء الشركات الخاصة.

وهذا بوجهٍ عام يكون باتفاقيات إستراتيجية طويلة المدى إلى جانب مزايا الراعي المرتبطة بها مثل التذاكر والضيافة ومواقف السيارات وغيرها. ويعتبر الكشف عن اسم الراعي في جميع وسائل الإعلام فيما يتعلق بالمنشأة عنصرًا أساسيًّا في هذه المفاوضات.

نقطة تحقق

لماذا قد تتمتع الفعالية بأنواع مختلفة من الرعاة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 3.2.5

القيمة الكبرى للرعاية المقدمة لمختلف أصحاب المصلحة

The Wider Value of Sponsorship to Various Stakeholders

إن القيمة الأساسية للرعاية من وجهة نظر مدير الفعالية هي تسهيل إقامة الفعالية، وغالبًا ما يكون التمويل أو الخدمات أو الخبرة المقدمة نتيجة الرعاية أمرًا بالغ الأهمية لجعل إقامة الفعالية ممكنة. لكن القيمة الأساسية للرعاية المقدمة لجميع أصحاب المصلحة هي المشاركة؛ حيث تكون علاقة الرعاية أكثر نجاحًا وطويلة الأمد عند وجود تآزر طبيعي وقيم مشتركة بين الشركة أو المنظمة الراعية للفعالية والفعالية نفسها، كالنزاهة أو الجودة أو الخصوصية أو أوراق الاعتماد الخضراء. يوضح الشكل 5-9 بعض القيم المشتركة التي يختارها منظمو الفعالية والرعاة المحتملون كأساس للرعاية.



الشكل 5-9
القيم المشتركة التي يختارها منظمو الفعالية (المرعيون) والرعاة المحتملون كأساس للرعاية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ويتمثل الهدف الرئيس لأي راع في زيادة التوعية بالعلامة التجارية من خلال الظهور في الفعالية. غير أن ثمة نقطًة أخرى، ربما تكون أكثر أهمية، وهي أن يُنظر إليه إيجابيًّا من خلال ارتباطه بالفعالية.

وترغب العلامات التجارية والفعاليات في التوافق مع بعضها البعض لعدة أسباب. وفيما يأتي أمثلة لتوافق العلامات التجارية مع الفعاليات:

- يرغب منظم فعالية سباق الخيل المرموقة والحصرية في التوافق مع العلامات التجارية الفاخرة والراقية التي تركز على الجودة والخصوصية، مثل صانعي الساعات أو مصنعي السيارات التنفيذية الفاخرة.
- ومن المرجح أيضًا أن تتوافق الفعالية التي تفخر بأوراق اعتمادها الخضراء مع الشركات التي تروج للمبادرات الخضراء والمستدامة، مثل مورد الطاقة المتجددة أو المنتجات ذات العبوات الصديقة للبيئة أو السيارات الكهربائية.
- من المرجح أن يجذب معرض التقنية شركاتٍ مبتكرة ذات تقنية عالية كرعاة.

ربما تكون الرعاية وسيلة فعالة للعلامة التجارية لتغيير مكانتها حيث تجذب جمهورًا جديدًا من خلال المشاركة. على سبيل المثال، يمكن لشركة راسخة يُنظر إليها على أنها غير عصرية أو قديمة تغيير صورتها من خلال مواءمة نفسها مع مهرجان فني قادم أو فعالية مبتكرة عالية التقنية تحظى بشعبية بين جيل الشباب. ويمكن لمدير الفعالية اقتناص هذه الفرصة للاستفادة من الصفقة بوضع شروط أكثر ملاءمة.

يجب على مدير الفعالية تذكر أن الرعاية تكون أكثر فعالية وإفادة للطرفين عندما يكون لهما قيم مشتركة أو متوافقة. إذ تبدو صفقة معينة مربحة أو تقدم شروطًا ملائمة، غير أن عدم توافق القيم يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة. لذا يجب على منظمي الفعالية الموازنة بين مزايا تلقي الرعاية وفق أوسع المشاركات نطاقًا لهذا الراعي المعين وسلبياتها. على سبيل المثال، من غير المستحسن، على صعيد الصورة المرئية، رعاية مهرجان طعام مستقل يروج لمنتجات صحية ومحلية من قبل علامة تجارية عالمية تبيع وجبات خفيفة ومشروبات غير صحية ومعالجة، حتى لو أدت الرعاية إلى جعل الفعالية مجدية من الناحية المالية.

وعلى الرغم من وجوب التوافق، إلا أنه من غير الضروري أن يعمل الراعي في القطاع نفسه تحديدًا من أجل إضافة قيمة. وفي الواقع، من المفيد لمنظمي الفعالية جلب الخبرة من مجال آخر؛ وما يهم هو أن يقدم الراعي قيمة مكملة للفعالية. على سبيل المثال، يمكن أن ترعى شركة اتصالات أحد المهرجانات ليس فقط من خلال التمويل، ولكن من خلال توفير البنية التحتية التقنية والدعم.

وربما تضم الفعالية عدة رعاة مختلفين، يتمتع كل منهم بالخصوصية في مجال معين؛ فلو أخذنا الألعاب الأولمبية كمثال، فكل فريق وطني أولمبي له علامات تجارية رسمية، إذ تمتلك العديد من الفرق الوطنية علامة تجارية رسمية للملابس، ومورِّدًا رسميًّا للمشروبات الغازية، ومورِّدًا رسميًّا للاتصالات، وما إلى ذلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

القيمة لأصحاب المصلحة الآخرين
Value for Other Stakeholders

سلط الدرس 2.5 الضوء على القيمة التي يمكن أن يحصل عليها كل من المرعي والرعاة من صفقة رعاية ناجحة. ثمة أصحاب مصلحة آخرون في إحدى الفعاليات يتلقون مزايا من إجراء الرعاية هذا. أولًا وقبل كل شيء، كما نوقش بشكل مفصل في الدرس 3.5، يمكن أن تفيد صفقة الرعاية الحضور (المشاركين والمتفرجين) من خلال إتاحة إمكانية إقامة الفعالية في المقام الأول؛ وهذا هو مفهوم "حسن النية" الذي جرى تناوله في وقتٍ سابق. ويمكن للحضور أيضًا الاستفادة من التأكيد على الموثوقية والسمعة التي تحققها الرعاية. وربما يكون تأييد أحد الرعاة رفيعي المستوى أيضًا بمثابة دافع أو حافز لجذب رعاة أو شركات أخرى للاستفادة من مصلحة تجارية في الفعالية، مما يفيد جميع الأطراف التي لديها مصلحة راسخة في نجاح الفعالية.

أمور تخطيطية

إدارة الرعاية

عند التخطيط لفعاليات، من المهم التركيز على التدفق النقدي: إذ يمكن أن يكون إعداد الفعالية مكلفًا، وتشكل إدارة النفقات معيارًا أساسيًّا لمدير الفعالية. إحدى الطرائق التي يمكن اتباعها لتقليل التدفقات النقدية الخارجة هي تعظيم قيمة حزم الرعاية.

ومع ذلك، يجب توخي الحذر عند اختيار الرعاة. من المهم أن تختار الرعاة والحزم المتوفرة بعناية، وليس التركيز فقط على قيمة الحزمة المالية بالريال السعودي. إذ يمكن أن يساعد التخطيط على تجنب:

- الأضرار المحتملة المالية أو المتعلقة بسمعة راعي الفعالية من خلال صفقات رعاية غير ملائمة.
- الرسائل المشوشة من الرعاة المتنافسين.

ماذا تعتقد؟

عند التخطيط لرعاية فعالية ما، ما هي المعايير الحاسمة التي يجب مراعاتها عند اختيار شركاء الرعاية؟

نقطة تحقق

ما القيمة التي توفرها الرعاية لمختلف أصحاب المصلحة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2.5 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يأتي لا يعتبر فئة رعاية؟
   - أ. العينية.
   - ب. الإعلانية.
   - ج. الإعلامية.
   - د. المالية.

2. أي مما يأتي لا يعتبر ميزة رعاية للراعي؟
   - أ. حقوق التسمية.
   - ب. زيادة المبيعات.
   - ج. ارتفاع التكاليف.
   - د. زيادة شهرة العلامة التجارية.

التفكير الناقد

3. هل توافق على أن الرعاية تمثل أحد أشكال التأييد؟ اذكر أسبابًا لإجابتك.

_____

_____

_____

_____

4. "الجدوى المالية هي أهم قيمة يمكن أن تحققها الرعاية لإحدى الفعاليات." اشرح ما إذا كنت توافق على هذه العبارة أم لا، واذكر أسباب إجابتك.

_____

_____

_____

_____

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

3.5

توفير الرعاية وإدارتها وتقييمها

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.3.5 شرح كيفية تحديد شروط رعاية الفعالية.

2.3.5 تحليل مصادر الرعاية المتاحة لإحدى الفعاليات.

3.3.5 تحديد أهمية مراقبة أنشطة الرعاية وتقييمها.

المصطلحات الرئيسة

مناسبة	Fit
عائد على الاستثمار	Return on Investment (ROI)
مسئولية اجتماعية للشركات	Corporate Social Responsibility (CSR)
قبول	Sign-off

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.3.5

تحديد شروط الرعاية

Determining Sponsorship Requirements

لوحظ أن صفقات الرعاية غالبًا ما تكون شرطًا أساسيًّا لتصبح الفعالية مجدية من الناحية المالية؛ وهذا لأنها تقلل كلًّا من التكلفة ومخاطر الانكشاف المالي لمنظم الفعالية. إن **مناسبة Fit** (اهتمامات مشتركة، مثل تلك التي بين الفعالية والراعي المحتمل) مفهوم الفعالية لراعيها أساسي، حيث يتمحور السؤال الأول الذي يطرحه الراعي المحتمل عادة حول العائد الذي سيحصل عليه من استثماره.

هناك عوامل معينة ستجعل الفعالية أكثر جاذبية للممولين. على سبيل المثال، تُستضاف كثير من مباريات كرة القدم المحلية والدولية على نطاق واسع في استاد الملك فهد الدولي في الرياض، والذي يتسع لعدد 62,685 مشجع، وسبق أن استضاف معظم المباريات ونهائي كأس الخليج العربي عام 1998، و2002، و2014، بالإضافة إلى المباريات الدولية الأخرى مثل نصف نهائي كأس السوبر الإسباني في يناير 2022. وتعتبر الفعاليات الرياضية البارزة مثل هذه الفعالية فرصة جاذبة للممولين، خاصة إذا أُذيعت على التلفزيون.

يبحث هذا الدرس في كيفية تحديد ما يُطلب من الرعاية، ومصدرها والتفاوض مع الرعاة المحتملين، وإدارة إجراءات الرعاية أثناء تنفيذ الفعالية. تذكر أنه غالبًا ما يكون هناك أكثر من راعٍ واحد للفعالية، لذلك غالبًا ما يُستهان بمجريات التفاوض والتعاون الضروريين لإدارة الرعاة المتعددين (الذين لديهم أحيانًا مصالح متضاربة).

إستراتيجية الرعاية

Sponsorship Strategy

لدى معظم المؤسسات الكبرى التي ترعى الفعاليات خطط إستراتيجية طويلة الأمد لصفقات الرعاية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بخطط التسويق الخاصة بها. يتمثل الدافع الأساسي الأكثر شيوعًا للرعاية في **العائد على الاستثمار Return on Investment (ROI)** الذي يحصل عليه الراعي وهو قيمة استثمار ما مقابل تكلفته. ومع ذلك فإن العديد من الرعاة حريصون على إظهار **مسئوليتهم الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR)**، وبالتالي سينضمون إلى السياسات البيئية والاجتماعية التي تتماشى مع الأهداف الاقتصادية للشركة من أجل تعزيز اسم علامتهم التجارية أو هويتهم أو الوعي بهم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قد يفترض منظمو الفعاليات عديمو الخبرة عند إقامة الفعاليات الصغيرة أن الشركات الكبيرة ستكون سخية في الرعاية، حيث إن الالتزام المالي المطلوب فيها منخفض للغاية. وغالبًا ما تقترح لجنة التسويق الخاصة بالفعالية في الخطوة الأولى الاتصال بالشركات في منطقتهم المحلية. لسوء الحظ، لدى معظم هذه الشركات خطط تسويق ورعاية راسخة مسبقة، مع أهداف محددة يجب تحقيقها كجزءٍ من صفقات التمويل، والتي غالبًا ما تكون جهدًا تسويقيًّا مشتركًا بين الراعي ومنظم الفعالية.

والجدير بالذكر أنه يُطلق على تبرع الشركة لإحدى الفعاليات بدون شروط محددة (بدون وجود شعار، دعاية، وما إلى ذلك) اسم العمل الخيري. لذا عند طلب المساعدة لإقامة فعالية فمن المهم تحديد ما إذا كان الطلب يتعلق بتبرع أم بإجراء رعاية.

وفقًا لما جرى التأكيد عليه خلال هذا الفصل، فإن الارتباط برعاية ما يُعد خبرًا رائعًا للجميع عند نجاح الفعالية. ولكن من المرجح أن أي تلميح سلبي يمكن أن يصل إلى وسائل الإعلام (مثل الغش في الرياضة أو مشكلات تتعلق بسلامة الجمهور) سيجعل الراعي قلقًا للغاية ومن غير المحتمل أن يستمر في رعاية الفعاليات المستقبلية. لذلك فإن التخطيط لبرنامج الرعاية ليس عملية سريعة فهو يتطلب منهجًا مستهدفًا بنتائج محددة لكلٍّ من الراعي ومنظمي الفعالية. وفي الحقيقة، يمكن أن تؤدي ترتيبات الرعاية إلى إقامة فعالية أو توقفها، كما أن طول مدة هذه الترتيبات أمر ضروري لنجاح كلٍّ من منظم الفعالية والراعي. إن التغييرات المتكررة، لا سيما فيما يتعلق بحقوق تسمية الفعاليات والملاعب، تربك المستهلكين وتضعف ثقتهم في إدارة الفعالية.

تحديد مستلزمات الرعاية

Determining Sponsorship Requirements

هناك ثلاث مراحل لتحديد مستلزمات رعاية الفعالية. أولًا، يجب على منظم الفعالية فهم ما يريدونه من الراعي، وتتضمن عملية تحديد المستلزمات التالي:

- تحديد مقدار الدعم المالي أو غيره من أشكال الدعم اللازم.
- تحديد العناصر أو الأنشطة أو المشاريع التي قد تجذب الراعي.
- تحديد الرعاة المحتملين لنشاط معين بما يتناسب مع ملف المؤسسة.

ثانيًا، يجب أن يحدّد المنظم فرص الرعاية التي ستُقدَّم، وهناك عدد من مكونات فرص الرعاية التي تجذب مختلف الرعاة، كما سُلّط الضوء عليها سابقًا في الدرس 2.5. ويمكن لمنظمي الفعالية إنشاء "نشرة الرعاية" التي تتضمن مجموعة متنوعة من العناصر المتاحة، كما هو موضح في الشكل 5-10.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الشكل 5-10

نشرة الرعاية



لماذا تدفع الشركات لرعاية الفعاليات الرياضية؟

استاد الملك فهد الدولي، الرياض.

وأخيرًا، يجب تحديد احتياجات الرعاة المحتملين لإثارة اهتمامهم (انظر الشكل 5-11).

الشكل 5-11
احتياجات الرعاة المحتملين

الأهداف المؤسسية والاجتماعية العامة

- يمكن أن تعزز الفعاليات المشاركة المجتمعية، والترويج لصورة المنظمة، وربط صورة الشركة بالنجاح.

الأهداف المتعلقة بالمنتج أو العلامة التجارية

- يمكن للرعاة اختيار فعالية معينة للترويج لمنتج محدد؛ وغالبًا ما تؤخذ عينات من العلامة التجارية في الفعالية على أمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز تفضيل العلامة التجارية.

أهداف مبيعات المنتجات

- ربما تخضع الأهداف المحددة لمعايير "سمارت" وربما تتعلق بالزيادات المباشرة في مبيعات البضائع أثناء الفعالية وبعدها.
- يمثل جمع البيانات فائدة كبيرة للرعاة عند أخذ معلومات الاتصال حيث يمكن استخدامها في المستقبل لأغراض المراسلة البريدية المباشرة.

التغطية الإعلامية

- يمكن الحصول على تغطية إعلامية طوال الفعالية، ويمكن للإعلانات الخارجية والأنشطة الدعائية والملابس ذات العلامات التجارية واللافتات الشاملة أن تزيد من الوعي بالعلامة التجارية.

الضيافة المؤسسية

- غالبًا ما تكون في شكل مناطق خاصة داخل مكان ما (صناديق الشركات) وهي عنصر أساسي في الرعاية.
- الضيوف بوجهٍ عام هم عملاء حاليون أو محتملون أو في بعض الحالات موظفون رئيسون يمكن مكافأتهم على الأداء الجيد.

بمجرد توضيح دوافع الراعي سيتبقى تطوير أهداف قابلة للقياس بحيث يمكن إظهار فوائد الرعاية عند انتهاء الفعالية.

نقطة تحقق

لماذا ينبغي إيجاد رعاة للفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.3.5

توفير الرعاية وإدارتها

Securing and Managing Sponsorship

يجب أن يحدد اقتراح الرعاية الفوائد التي تعود على الراعي والتكاليف المرتبطة به؛ وبمجرد أن يبدي الراعي اهتمامه بالاقتراح، تبدأ فترة التفاوض بوجهٍ عام. من المهم جعل الجداول الزمنية واضحة أثناء التفاوض بشأن الرعاية، بالإضافة إلى أنواع الرعاية المتاحة.

وربما يطلب رعاة الفعاليات الأصغر اتفاقًا لفعالية واحدة فقط، ويرجع ذلك جزئيًّا إلى الآثار المالية وإلى عدم تكرار مثل هذه الفعاليات أيضًا.

أما رعاة الفعاليات الكبرى والمتكررة فيرغبون في إنشاء علاقات طويلة الأمد لسنوات عديدة، مما يمكنهم من التخطيط للمستقبل بصورة أكبر كجزء من إستراتيجية تسويق مستمرة. لهذا السبب، يجب جدولة التواصل المتكرر مع الراعي المحتمل للحفاظ على اهتمامه بالمقترح. وتنتهي اتفاقية الرعاية بتوقيع عقد مكتوب يتضمن التفاصيل الكاملة للالتزام الذي تعهد به الطرفان.

ما أنواع الفعاليات التي يمكن رعايتها خلال موسم الرياض؟

مدينة ملاهي ونتر وندرلاند خلال موسم الرياض.

يعتبر موسم الرياض السنوي أحد الأمثلة البارزة لسلسلة الفعاليات المتكررة، إذ يضم موسم الرياض مجموعة من مختلف الرعاة المصنفين وفقًا لمقدار أموال الرعاية التي استثمروها ونوع الرعاية المقدمة. على سبيل المثال، تعتبر شركة أرامكو أحد الشركاء المميزين الرسميين، كما أن هناك شركاء إعلاميين رسميين وشركاء إستراتيجيين رسميين، يليهم شركاء رئيسون رسميون.

الاستكشاف

Prospecting

قبل التواصل مع شركة للحصول على الرعاية، يجب على منظمي الفعالية أولًا البحث عما إذا كانت هذه الشركة لديها خبرة كافية في الرعاية، وإذا كان الأمر كذلك، يُنظر فيما إذا كان لديها سياسة أو إجراء حالي خاص بنشاط الرعاية. ويمكن أن يؤدي اتخاذ هذه الخطوة إلى توفير الكثير من الوقت لمنظمي الفعالية فيما يخص التخطيط لنهجهم المتمثل في الاستكشاف. وغالبًا ما يكون لدى شركات الرعاية المؤسسية الأكبر حجمًا عملية تقديم رسمية تتضمن متطلبات وإرشادات محددة. وإذا لم تتحقق في الفعالية المحددة هذه المتطلبات فيمكن للمنظمين تركيز الجهود على فرص أخرى وصقل إستراتيجية توفير الرعاية وفقًا لذلك من أجل تحسين فرص النجاح.

أرامكو هي شركة ترعى الفعاليات البارزة، لكنها بالطبع تستخدم مجموعة من المعايير لاختيار الفعاليات التي تود المشاركة فيها. ويوفر موقع أرامكو الإلكتروني (https://www.aramco.com) معلومات أساسية حول معايير الرعاية الخاصة بها. ووفقًا لصفحة الرعاية الخاصة بها، "تفخر أرامكو السعودية كثيرًا برعايتها للفعاليات والمؤسسات والمشاريع المحددة التي تتماشى مع إستراتيجية وأهداف أعمال الشركة والعلامة التجارية فنحن نبحث دائمًا عن شراكات إستراتيجية وطويلة الأمد." كما أنها تؤكد على "عملية التقييم الانتقائية للغاية ومعايير الأهلية" للشركة التي يجب أن يتبعها المرعيون الناجحون من أجل التأهل. ولكي تنظر أرامكو في طلب رعاية ما، ينبغي استيفاء الحد الأدنى من المعايير التالية:

- العرض الإيجابي للعلامة التجارية لأرامكو السعودية.
- القدرة على الوصول للجمهور المستهدف وبناء العلاقات.
- فرص لإنشاء قيمة.
- الفوائد الملموسة المتوقعة من الشراكة.
- إمكانية إقامة شراكة مستدامة وطويلة الأمد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

روشن هي مؤسسة سعودية أخرى لديها برنامج رعاية مخصص، وتعتبر روشن الشريك المجتمعي الرسمي لماراثون الرياض ونصف ماراثون جدة، مما يساعد على دعم أهداف الرياضة والرفاهية في رؤية السعودية 2030 كجزءٍ من الاتحاد السعودي للرياضة للجميع.

بطبيعة الحال، من المرجح أن تجتذب منظمة كبيرة لها نظام رسمي لطلب الرعاية العديد من المتقدمين، لذا ستكون المنافسة على دعمها شديدة. ومع ذلك فإن معايير الأهلية التي تحددها أرامكو توفر قائمة مرجعية مفيدة يمكن تطبيقها على فرص الرعاية الأخرى. وعلى نطاقٍ أوسع فإن مجرد البحث عن "فرص الرعاية في المملكة العربية السعودية" باستخدام محرك بحث عبر الإنترنت يعرض ملايين النتائج، مما يسلط الضوء على سوق الرعاية الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة واسعة من الخدمات والموارد عبر الإنترنت التي تزود مديري الفعالية بالأدوات وجهات الاتصال والمشورة لتوفير الرعاية.

وهناك نهج آخر لتوفير الرعاية هو توجيه دعوة مفتوحة للرعاة المحتملين. ويكون هذا النهج مناسبًا على نحوٍ خاص لفعالية محلية للغاية داخل منطقة جذب صغيرة نسبيًّا، جذابة للشركات الصغيرة المحلية. وهذا هو الحال خاصةً عندما تكون الفعالية غير هادفة للربح حيث تحصل الشركات غالبًا على ثقة الجمهور في دعم قضية اجتماعية جديرة بالاهتمام. بالنسبة للفعاليات الأكبر ذات الميول التجارية فيتحمل منظمو الفعالية عبء إثبات أن الفعالية "جديرة" بالاستثمار. إذ يُنظر إلى أي فعالية جديدة بدون سمعة متداولة على أنها تتضمن مخاطرة أعلى من الفعالية السنوية الراسخة التي تضم سجلًّا حافلًا بالنجاح. لذا يجب أن تقدم الفعالية التي تكون جودة عملها غير معروفة عرضًا ذا قيمة خاصة أو عنصرًا حصريًّا من أجل الحصول على دعم الرعاة. ومع ذلك، يمكن أن يكون توفير راعٍ ذي سمعة حسنة بوابةً لجذب الآخرين.

لماذا ترغب أرامكو في مواكبة فعالية رياضة السيارات؟



لوحات إعلانية تروج لأرامكو كراعٍ على مضمار سباق الفورمولا 1.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

بغض النظر عن كبر حجم الشركة التي يجري التواصل معها للحصول على الرعاية، تذكر أنه لا توجد منظمة ستقدم دعمها بسهولة. فهناك العديد من الفعاليات التي تتنافس للحصول على رعاية محدودة. ولتحقيق النجاح، سيحتاج منظم الفعالية إلى إظهار الثقة المطلقة في أن الفعالية الخاصة به ستوفر قيمة أو عائد استثمار أفضل من الخيارات المنافسة، وأنه من المناسب أن ترتبط العلامة التجارية بفعاليته.

نقطة تحقق

ما أهمية وجود إستراتيجية لتوفير الرعاية؟

هدف التعلم 3.3.5

مراقبة أنشطة الرعاية وتقييمها

Monitoring and Evaluating Sponsorship Activities

كما هو واضح في هذا الفصل، غالبًا ما تلعب الرعاية دورًا حاسمًا في الفعالية، وبالتالي يجب إدارة علاقات الرعاية بعناية شديدة من قبل مدير الفعالية طوال العملية بأكملها التي تسبق الفعالية والتي تليها.

القضايا الشائعة

Common Issues

من أمثلة القضايا الشائعة التي يمكن أن تنشأ في بعض الأحيان عدم التوافق بين الرعاة أو الشعور بعدم المساواة في ملف التعريف الذي حققه الرعاة الآخرون. فقد يشعر أحد الرعاة، على سبيل المثال، أن ملف تعريف الشركة الخاص به تغلب عليه ملف آخر حقق تغطية إعلامية أكبر أو كان لديه لافتات عالية الجودة.

من المهم أيضًا إدارة الشعارات بعناية من قبل منسق الفعالية فيما يتعلق بإعادة الإنتاج الصحيح من حيث اللون والأسلوب، حيث كان هناك العديد من المناسبات التي تم فيها التخلص من مجموعة كاملة من القمصان واللافتات والملصقات بسبب شكاوى الراعي. فعند استخدام شعارات الراعي في أي ساحة عامة من الضروري أن يبدي الراعي قبوله. ويشير **القبول Sign-off** إلى عملية إعطاء موافقة رسمية على شيء ما، كجانب أساسي من الخطة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يمثل عدم التوافق بين الرعاة مشكلة شائعة أخرى. فعلى الرغم من عدم التعامل مع رعاة من الفئة نفسها، إلا أن بعض المنظمات عبارة عن تكتلات كبرى تشمل العديد من المنتجات والعلامات التجارية التي لا تظهر على الفور، لذا يجب إجراء بحث دقيق قبل إجراء أي مفاوضات.

مراقبة الإجراءات
Monitoring Arrangements

من الضروري إجراء تقييم مستمر لإجراءات الرعاية. فربما يكون الرعاة متطلبين ويتوقعون نتائج تتجاوز منجزهم الأصلي. ويمكن تحقيق التوازن بين التوقعات والاتفاقيات بطريقة جيدة في حال احتُفظ بوثائق الرعاية خلال التقييم.

تشمل وثائق الرعاية الآتي:

- عقد متفق عليه بمواصفات تفصيلية.
- تقارير وجداول النشاط.
- السجلات المالية.
- محاضر الاجتماعات.
- سجلات المراسلات والاتفاقيات.

ويمكن أن يتسبب أي تلميح بالفشل على وسائل الإعلام في حدوث مشكلات كبرى، وقد ينتج عن هذا إلغاء الأعمال، وحدوث مشكلات تتعلق بالتذاكر، وحوادث داخل الموقع، وغيرها من المشكلات غير المتوقعة التي قد تظهر. ولهذا السبب، تُعد خطة إدارة المخاطر فيما يتعلق بالرعاية أمرًا ضروريًّا، مع تطبيق حالات الطوارئ لكل احتمال.

تقييم الرعاية
Sponsorship Evaluation

التقييم هو عنصر أساسي في إجراء الرعاية. ولكي يُجّدد العقد، يجب أن تكون هناك مكاسب يمكن إثباتها من قبل الشركة الراعية. وتُقاس هذه من خلال أهداف الرعاية التي نوقشت سابقًا. يوضح الشكل 5-12 عملية التخطيط للرعاية وتقييمها. وما لم يُجر التقييم بأشكاله المختلفة، من المستحيل إثبات نجاح (أو فشل) إجراء الرعاية بعد إقامة الفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الشكل 5-12
عملية التخطيط للرعاية وتقييمها

من وجهة نظر المرعي – أي منظم الفعالية – هناك مجموعة من الإجراءات الممكنة لتقييم الرعاية، بما في ذلك:

- ربحية الفعالية.
- تقييم المزايا اللوجستية الناتجة عن الموارد العينية التي يقدمها الراعي.
- عدد الحضور والتركيبة السكانية.
- ملحوظات صادرة عن الحضور (من الاستبيانات المخصصة أو عبر تحليل وسائل التواصل الاجتماعي).
- اهتمام الرعاة المحتملين الجدد الذين يتطلعون إلى المشاركة في الفعالية القادمة.
- ملحوظات إيجابية من الرعاة الحاليين بعد انعقاد الفعالية، والمزيد من الالتزام منهم لمواصلة رعايتهم للفعاليات المستقبلية.

في الواقع، تعتبر درجة رضا الرعاة أو شركاء الأعمال الآخرين أو أصحاب المصلحة المقياس الرئيس لنجاح منظم الفعالية. لذلك فمن الضروري أن يتمتع منظم الفعالية بوعي قوي بأهداف ومتطلبات الرعاية المحددة لضمان استمرار العلاقة طويلة الأمد. ومن وجهة نظر الراعي، يمكن تقييم القيمة المستمرة لاتفاقية الرعاية وفق عوامل مثل:

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- قيمة عرض وسائل الإعلام التحريرية "المجانية"، والمشاركة على منصات التواصل الاجتماعي والمقاييس الرقمية الأخرى.
- زيادة مبيعات المنتجات أثناء الفعالية وبعدها.
- تحليل صورة الشركة (وهذا يتطلب استبيانات قبل الفعالية وبعدها).

يمكن استخدام نتائج مثل هذه المقاييس لتوفير معلومات إحصائية موثوقة وصحيحة للتقارير المُعدّة لأصحاب المصلحة، والتي تجيب على أسئلة مثل:

- هل تحقق إرضاء الرعاة؟
- هل يحصل الرعاة على قيمة لاستثماراتهم؟
- هل علاقة الراعي مُدارة بصورة جيدة؟

يمكن للرعاة سحب الرعاية إذا لم يروا قيمة لاستثماراتهم أو إذا أُديرت بطريقة سيئة. لذا يجب إيلاء الاهتمام المستمر لهذا الجانب المهم من إدارة الفعالية، مع اتباع نهج استباقي لإدارة هذه العلاقات الهامة مع أصحاب المصلحة.

كان الهدف من الفعالية المقامة في معرض الدفاع العالمي الأول في المملكة العربية السعودية في مارس 2022 هو عرض أحدث التطورات التقنية في مجال الدفاع. وتضم قائمة رعاتها شركات سعودية ومؤسسات دولية تعمل في مجال الصناعات الدفاعية وشركات دولية خارج صناعة الدفاع.

استقطبت الفعالية مجموعة واسعة من العارضين من الشركات الناشئة الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات الضخمة، كما حضر ممثلون عن الحكومات وقادة الصناعة. ونتيجة لذلك، اجتذبت الفعالية الكثير من اهتمام وسائل الإعلام الدولية وقدرًا كبيرًا من الاهتمام من قبل صناعة الدفاع. ولا شك أن اهتمام الصناعة ووسائل الإعلام سيشكل معيارًا مهمًّا لتقييم فعالية إجراءات الرعاية.

نقطة تحقق

ما أهمية مراقبة اتفاقيات الرعاية؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مهارات إدارة الفعاليات

تحديد فرص الرعاية

افترض أنك عُيّنت مدير رعاية لفعالية ثقافية شهيرة، وسيكون هناك العديد من العارضين ومجموعة من المنظمات الأخرى - بما في ذلك الرعاة والمنظمات الثقافية وموردو الطعام - الذين يرغبون في المشاركة بالفعالية.

طور مهاراتك

حدد راعيًا محتملًا لفعاليتك واكتب اقتراحًا يستهدف الراعي وفرص الرعاية المحتملة والتكاليف والفوائد.

في اعتقادك، كيف تمّ تقييم الرعاية في معرض الدفاع العالمي الأول في المملكة العربية السعودية 2022؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3.5 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. تتضمن شروط الرعاية:
   - أ. تقييم الموارد المالية اللازمة.
   - ب. تحديد نوع العملاء.
   - ج. تحديد العلامات التجارية المتنافسة وإشراكها.
   - د. تحليل صورة الشركة.
2. أي مما يأتي لا يُعد مقياسًا لتقييم الرعاية لمنظم الفعالية؟
   - أ. ربحية الفعالية.
   - ب. أفكار لفعالية جديدة.
   - ج. ملحوظات من الرعاة الحاليين.
   - د. اهتمام الرعاة الجدد عقب الفعالية.

التفكير الناقد

3. لماذا توجد مستويات مختلفة من فرص الرعاية؟

_____

_____

_____

_____

4. لماذا يؤدي ضعف المراقبة والتقييم للرعاية إلى الإضرار بفرص الرعاية المستقبلية؟

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 5
التقييم

مراجعة مفاهيم إدارة الفعاليات

1. قيّم كيف يمكن لمدير الفعالية استخدام المزيج التسويقي.

2. صف العامل الذي سيؤثر على المزيج التسويقي للفعالية.

3. اذكر سببًا واحدًا لضرورة تقييم خطة تسويق الفعالية.

4. حلل الفائدة الرئيسة لأحد أنواع الرعاية.

5. حدد فائدة واحدة لإجراء الرعاية لمنظم الفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

6. قارن بين الرعاية والإعلانات. ما الذي يجعلهما مختلفين؟

_____

_____

_____

7. حدد مقياسًا واحدًا لقياس نجاح الرعاية لمنظم الفعالية.

_____

_____

_____

8. اشرح فائدة واحدة لمراقبة الفعالية.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوِّر لغتك في إدارة الفعالية

صل المصطلحات الرئيسة (1 – 15) بالتعريفات (أ – س).

	المصطلح	اختيارك		التعريف
1.	ترسيخ العلامة التجارية		أ.	ترتيب يقدم فيه الراعي السلع أو الخدمات الخاصة به مجانًا كجزء من ترتيب الرعاية، بدلًا من دفع المال.
2.	حقوق البث		ب.	حجم الجمهور الذي شاهد المحتوى الإعلاني.
3.	مسئولية اجتماعية للشركات		ج.	المنصات التي تتصل الشركات وتتواصل عن طريقها مع الجمهور المستهدف.
4.	تسويق رقمي		د.	عبارة موجزة وجذابة ويصعب نسيانها.
5.	مناسبة		هـ.	المنافع المحصلة عندما تتفوق القيمة والأداء المجتمعان لحملتين إعلانيتين على مجموع كل حملة على حدة.
6.	رعاية عينية		و.	الإعلانات التي تُنشر عبر قنوات مثل محركات البحث، ومواقع الإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الهاتف الذكي.
7.	تقسيم السوق إلى قطاعات		ز.	تطوير اسم وشعار وصورة.
8.	قنوات التسويق		ح.	عملية تقسيم مجموعة كبيرة من المستهلكين إلى مجموعات فرعية بناءً على خصائصهم النوعية وحاجاتهم المشتركة.
9.	وصول تسويقي		ط.	نشاط الكيان الذي يقدم الدعم لقضية معينة في مقابل مزايا تسوقية تفضيلية والارتباط بهذه القضية.
10.	تآزر التسويق		ي.	الجهة التي تحصل على الدعم في ترتيب الرعاية.
11.	عائد على الاستثمار		ك.	ترتيب يمنح الراعي الإعلامي حق الوصول الحصري إلى تغطية بث الفعالية.
12.	قبول		ل.	اهتمامات مشتركة، مثل تلك التي بين الفعالية والراعي المحتمل.
13.	شعار		م.	قيمة استثمار ما مقابل تكلفته.
14.	مرعي		ن.	عملية إعطاء موافقة رسمية على شيء ما، مثل الجانب الأساسي من الخطة.
15.	رعاية		س.	ربط السياسات البيئية والاجتماعية بالأهداف الاقتصادية للشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تطبيق نظرية إدارة الفعالية

مهمة البحث

اختر فعالية رئيسة (مثل فعالية رياضية أو ثقافية) تهتم بها ولديها الكثير من الدعاية في العديد من أنواع وسائل الإعلام المختلفة. ليس من الضروري أن تكون الفعالية دولية، ولكن يجب أن تكون لديها اتفاقيات وعقود رعاية قائمة.

أكمل ما يلي:

1. اشرح بإيجاز نوع الفعالية والجمهور المستهدف. تذكر أن لديك مهمة محددة، لذا حدد المجموعة (المجموعات) المستهدفة بوضوح.
2. حدد العوامل الرئيسة (يمكنك استخدام تحليل بيستيل هنا) التي تؤثر على المزيج التسويقي.
3. حلّل الأنشطة الرئيسة التي يستخدمها فريق تسويق الفعالية. هل هي مناسبة؟ في رأيك، لماذا اختيرت هذه الأنشطة؟
4. اشرح كيف يضمن فريق التسويق مشاركة رسالة العلامة التجارية الصحيحة والترويج لها.
5. حلّل أنشطة الرعاية الرئيسة المستخدمة في الفعالية وقيّمها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مهمة التفكير

رغم أنه من غير المحتمل أن تكون قد أدرت فعالية كبرى تطلب رعاية في هذه المرحلة من حياتك، إلا أنك ستكون اتخذت قرارات تسويقية في حياتك الشخصية.

تذكر وقتًا أجريت فيه مقابلة على سبيل المثال، وقد طُلب منك خلال المقابلة تسويق ذاتك للآخرين. فكّر كيف تمكّنت من الاعتناء بمظهرك لتظهر بالشكل اللائق في أفضل صورة.

1. ضع في اعتبارك مزيج التسويق الشخصي الخاص بك:
   أ. ما الميزة (الميزات) الشخصية التي كنت تحاول إبرازها؟
   ب. ما الموقع المحدد (هل اخترته بنفسك أم اخترته من أجلك)؟
   ج. ما الأساليب التي استخدمتها لإبراز ميزتك (ميزاتك) الشخصية؟
2. ما العوامل التي أثرت في قدرتك على تسويق نفسك بنجاح؟
3. هل خططت لخطوات فرصتك التسويقية، أو أعددتها أثناء تقدمك؟ ماذا كانت النتيجة؟

ربما تمول الحكومة أو الشركات الخاصة بعض الطلاب عند التقدم للجامعة.

4. ما "النتائج" القابلة للقياس التي يتوقعها الرعاة في المستقبل من الطلاب؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حالة دراسية خامسة

هاكاثون الحج



جيمي ويلز، الشريك المؤسس
لويكيبيديا، متحدثًا في هاكاثون الحج.

فريق هاكاثون يعمل على مشروعه.



أهداف التعلم

الغاية من هذه الحالة الدراسية هي استخدام الفعالية لتحقيق أهداف طويلة المدى لا تهتم بالعائد المالي لراعي الفعالية. إلى جانب ذلك، فإن الفعالية تهدف أيضًا إلى ما يلي:

- مراعاة عناصر المزيج التسويقي والعوامل التي تؤثر على قرارات التسويق.
- تقييم فوائد الرعاية لمضيف الفعالية وراعيها.
- تقييم فوائد استخدام أنواع معينة من الرعاية ومدى ملاءمة ذلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مربع الحقائق

- تستضيف المملكة العربية السعودية أكثر من مليوني مسلم سنويًّا خلال موسم الحج الذي يستمر لمدة ستة أيام.
- يعد هاكاثون الحج جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجية رؤية السعودية 2030، حيث يحافظ على سلامة الحج مع دعم الزيادة المتوقعة في أعداد الحجاج.
- التركيز على المجالات بما في ذلك إدارة الحشود، والغذاء، والصحة، والمالية، ومراقبة حركة المرور، والسفر، والإسكان، والاتصالات، وإدارة النفايات.
- خرج الفريق النسائي بالكامل منتصرًا، متحديًا الصعاب في صناعة يسيطر عليها الذكور.
- فاز فريق ترجمان بمليون ريال سعودي مقابل 15% من حصص الأسهم في شركتهم.
- الرعاية من خلال شركات دولية بما في ذلك جوجل.

يُلزم أحد أركان الإسلام الخمسة المسلمين بأداء فريضة الحج إلى مكة المكرمة مرة واحدة على الأقل في حياتهم، إذا كانت لديهم االقدرة الجسدية والمادية. لذا تجتذب رحلات الحج باستمرار أكثر من مليوني حاجٍّ سنويًّا، يأتي الجزء الأكبر منهم من خارج المملكة العربية السعودية. كما أن أحد أهداف رؤية السعودية 2030 هو زيادة عدد الحجاج والمعتمرين إلى 30 مليونًا سنويًّا.

كما هو الحال مع أي فعالية ضخمة حيث يصل عدد كبير من الأفراد إلى موقع معين خلال فترة زمنية قصيرة جدًّا، تُعد السلامة مصدر قلق كبير للزوار وهو أمر يحرص المسئولون على مراقبته. وأدى ارتباك الزائرين والاكتظاظ في الماضي إلى ازدياد احتياج الحجاج إلى رعاية طبية، وقد أدى أيضًا إلى خسائر في الأرواح.

لذا قرر المسئولون السعوديون اتباع نهج جديد للمساعدة على حل العديد من القضايا المحتملة، بما في ذلك مخاوف السلامة. ولذلك، نُظّمت فعالية هاكاثون في عام 2018 حيث شارك فيها أكثر من 3,000 مطور برمجيات، يعملون ضمن فرق صغيرة لتوليد أفكار وحلول للعمل على حل المشكلات المحددة وتبسيط التجربة الشاملة للحجاج في الحج والعمرة مستقبلًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهاكاثون هو فعالية تشارك فيها مجموعات من الأشخاص في هندسة برمجية تعاونية سريعة الخطى لغرض معين في إطار زمني قصير، غالبًا ما يكون 24 أو 48 ساعة. والهدف من الهاكاثون هو حل مشكلة معينة عن طريق إنشاء جزء فعال من البرامج أو الأجهزة بنهاية الفعالية.

كلمة "hackathon" مشتقة من كلمة "hack" وهي البرمجة الاستكشافية (لا تستهدف أنظمة الأمن) وكلمة "-thon" كما في "الماراثون". يهدف هاكاثون الحج إلى جذب أكثر من 3,000 مبرمج ومطور ومصمم ورجل أعمال تقني من خلال مسابقة لإنشاء الحلول التقنية الأكثر ابتكارًا للمشكلات المحددة. وهذا يشمل مجالات مثل السفر والنقل والإقامة وإدارة النفايات والصحة العامة ومشكلات الاتصالات والسيطرة على الحشود وإدارة حركة المرور.

أقيم الهاكاثون في الفترة من 1 إلى 3 أغسطس 2018 في المركز الدولي للمعارض والمؤتمرات في جدة، وتم التسويق له لمدة 36 ساعة باعتباره أكبر فعالية من نوعها في الشرق الأوسط، ونظمه الاتحاد السعودي للأمن السيبراني والبرمجة والدرونز (SFCPD).

وبدلًا من السعي إلى تحقيق الربح، تم دعم الفعالية بصورة كبيرة، من خلال شراكة الفعالية المعلن عنها مع جوجل، وهي إحدى الشركات التقنية الرائدة حول العالم. ولجذب أكثر الخبراء موهبة من جميع أنحاء العالم، يمكن للمتقدمين غير السعوديين التقدم للحصول على منح النقل والإقامة بالإضافة إلى عملية الحصول على تأشيرة معجلة.

تمثل الهدف من إقامة الفعالية في جذب رواد التقنية الموهوبين حول العالم من خلال الاستفادة من الطبيعة التنافسية للأفراد للعمل على إيجاد حلول طويلة الأجل للمشكلات قصيرة المدى.

كان من المقرر إنشاء شراكات طويلة الأجل من خلال استثمار في رأس المال يصل إلى 1,000,000 ريال سعودي، وهي ميزة رئيسة لمنظمي الفعالية، مع تقديم جوائز إضافية "لا يمكن شراؤها بالمال" من جوجل كرعاة للفعالية لإشراك المواهب.

ومن العناصر الأساسية في رؤية السعودية 2030، يضمن أحد الأهداف الفرعية تسويق المملكة العربية السعودية نفسها، وتعزيز الفوائد طويلة الأجل للاستثمار الداخلي لإقامة الشركات الدولية الكُبرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

صُممت جهود التسويق حول المجال الرقمي باستخدام لوحات الرسائل ووسائل التواصل الاجتماعي لإحداث تأثير كبير. ووافقت الاتصالات التسويقية على الأهداف المالية والتجارية والشخصية للأفراد، بالإضافة إلى حقيقة أن المملكة العربية السعودية كانت تهدف إلى الدخول في سجل غينيس للأرقام القياسية بإقامتها أكبر هاكاثون بأكبر عدد من المشاركين.

هناك العديد من الفوائد والنتائج الإيجابية للفعالية؛ فلم يقتصر الأمر على دخول هاكاثون الحج موسوعة غينيس للأرقام القياسية، بل:

- حاز الفريق الفائز والفريقان صاحبا المركزين الثاني والثالث على استثمارات كبيرة.
- تمكن الاتحاد السعودي للأمن السيبراني والبرمجة والدرونز من الاستثمار في ثلاث فرق قامت بحل بعض من المشكلات الرئيسة المعروفة.
- سُلّط الضوء على فرص الاستثمار المستقبلية على أنها تلبي أهداف رؤية السعودية 2030.
- عرضت العديد من الفرق الأخرى مهاراتها وابتكرت برامج وحلولًا مبتكرة لمشكلات معروفة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أسئلة للمناقشة

1. اشرح بإيجاز المزيج التسويقي الذي يستخدمه منظمو الفعالية في هاكاثون الحج.

2. حلل العوامل الرئيسة التي أثرت على المزيج التسويقي لهاكاثون الحج.

3. لماذا اختيرت جوجل راعيًا رئيسًا لفعالية هاكاثون الحج؟

4. ما أنواع الرعاية المستخدمة؟ ولماذا؟

5. ما الفوائد التي حظيت بها جوجل من رعايتها لهاكاثون الحج؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تنظيم التسويق والرعاية

افترض أنك كُلّفت بإدارة الرعاية لبطولة كرة قدم جديدة في المملكة العربية السعودية. وتُقام البطولة على مدى أربعة أسابيع، وسيشارك فيها 16 فريقًا.

أكمل الأنشطة الآتية:

1. حدد المجالات الرئيسة للمزيج التسويقي التي ستكون بارزة في المواد التسويقية والترويجية ثم اشرحها.
2. حدد الأنشطة التسويقية الأساسية للفعالية التي ستُستخدم للترويج للبطولة ثم اشرحها.
3. أنشئ مزيجًا تسويقيًّا أساسيًّا وخطة يمكن استخدامها لهذه الفعالية.
4. حدد أنشطة العلاقات العامة المحتملة التي يمكن استخدامها للترويج للبطولة ثم اشرحها.
5. أنشئ خطة عمل ترويجية ثم اذكر أسبابها.
6. حدد شروط الرعاية الخاصة بالفعالية.
7. حدد الرعاة المحتملين لكلٍّ من شروط الرعاية الخاصة بك. تأكد من عدم وجود خلاف أو تضارب في المصالح.
8. ضع عددًا من الأهداف على طريقة "سمارت" التي يمكن استخدامها لتقييم رعاية الفعالية ثم اذكر أسبابها.

تُستخدم هذه الوثيقة من قبل لجنة التخطيط الشاملة للتأكد من إمكانية إنشاء الميزانيات والجوانب التشغيلية للخطة على أساس الإيرادات التي يمكن أن توفرها مبيعات التذاكر المحتملة وفرص الرعاية.

يجب أن يكون تخطيط المستند مهنيًّا ومفهومًا لغير المتخصصين.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مؤتمر "ليب" التقني 2023 في الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفصل 6

تمويل الفعاليات، وإعداد الميزانيات، وتعظيم الإيرادات

دروس الفصل

1.6 تمويل الفعاليات

2.6 إعداد الميزانيات

3.6 تعظيم الإيرادات

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لتكون الفعاليات مجدية من الناحية المالية ينبغي إجراء بحث تفصيلي على النفقات المتعلقة بالتعاقد والتعيين داخل المكان، بالإضافة إلى العائد المحصل من مصادر مختلفة، مثل مبيعات التذاكر والرعاية. وينبغي أن يكون هذا البحث مكثفًا خاصةً في حالة الفعاليات الدولية واسعة النطاق مثل مؤتمر "ليب" التقني المنعقد سنويًا في الرياض والذي يستقطب حوالي 100,000 مشارك كما يجمع المئات من العارضين والمتحدثين الدوليين إلى جانب حوالي 1,500 شركة ناشئة.

غالبًا ما يمثل التدفق النقدي في إحدى الفعاليات مصدرًا للقلق ويلزم معالجته في مرحلة التخطيط، وسواءً كان الهدف المرجو هو الوصول إلى نقطة التعادل أو الربح، فإن الإدارة المالية الجيدة ستضمن استدامة الفعالية مع مرور الوقت، وعندما تفشل الفعاليات فغالبًا ما تكون الأسباب مالية.

كيف يمكن لفعالية تركز على التقنية أن تمول احتياجاتها التقنية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

1.6

تمويل الفعاليات

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.1.6 شرح الأهداف المالية للفعاليات.

2.1.6 تحليل الطرائق التي يمكن من خلالها تمويل الفعاليات.

3.1.6 تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على شروط تمويل الفعالية.

4.1.6 مناقشة أهمية الاحتفاظ بسجلات دقيقة لتمويل الفعاليات.

المصطلحات الرئيسة

هامش الربح	Profit Margin
هامش الربح المضاف	Markup
فعالية افتتاحية	Inaugural Event
نقطة التعادل	Breakeven
بيع مباشر	Merchandizing

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.1.6

الأهداف المالية للفعالية

Event Financial Objectives

تعتمد فعاليات وطنية عديدة على التمويل من الجهات الحكومية مصدرًا رئيسًا للدخل. على سبيل المثال تبلغ تكلفة سباق جائزة السعودية الكبرى للفورمولا 1، 55 مليون دولار أمريكي (206.25 مليون ريال سعودي) سنويًّا لاستضافة الفعالية، وهو مبلغ من غير المرجح أن تجمعه المؤسسات الخاصة.

كما هو موضح في الجزء الأول، تُصنّف المنظمات التي تتولى إقامة الفعاليات في فئتين رئيستين: المنظمات الربحية وغير الربحية، ويمكن التخطيط لإقامة فعالية ربحية **بهامش ربح Profit Margin** متوقع (إيراد المبيعات مخصومة منه تكلفة المبيعات) لتحقيق عائد على الاستثمار. ويتعين على المنظمة غير الربحية أن تخطط لميزانيتها بدقة مثل المنظمة الربحية، حيث إنه من الضروري تغطية جميع تكاليفها أو معظمها.

هناك أيضًا أهداف مالية غير مباشرة يلزم على أصحاب المصلحة في الفعالية مراعاتها؛ على سبيل المثال يتوقع الموردون تحقيق **هامش ربح مضاف Markup** (وهو المبلغ المُضاف فوق سعر التكلفة لتحديد سعر البيع)، على الرغم من أنهم قد يزودون الفعاليات الخيرية وغيرها من الفعاليات غير الربحية بالسلع والخدمات بسعر التكلفة. لذلك هناك عدد من الأهداف المالية التي يمكن استخدامها للفعالية.

لماذا يمول الأفراد والشركات والحكومات الفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهدف المالي: تحقيق الربح
Financial Objective: Profit

غالبًا ما يؤثر نوع الفعالية المخطط له على أهدافها المالية. وعلى الرغم من توقع بعض الفعاليات تحقيق ربح في الفعالية الحقيقية، إلا أن فعاليات أخرى تُصمم فقط لإنشاء قيمة مستقبلية للمؤسسة. وبعض الفعاليات لا تخطط أبدًا لتحقيق ربح على الإطلاق.

الربح قصير الأجل
Short-term Profit

إذا كان الهدف من إقامة الفعالية هو تحقيق ربح، فيجب تحديد الهدف وينبغي حساب كل من النفقات والدخل بطريقة صحيحة للوصول إلى الهامش المتوقع. وغالبًا ما تعتمد الفعاليات المصممة لتحقيق ربح قصير الأجل على إنفاق الزائرين لأموالهم على مناطق الجذب وغيرها من المنتَجات والخدمات المدفوعة الأجر في المكان.

ورغم أن الربح قصير الأجل ربما يكون هدفًا رئيسًا، إلا أن الأهداف الثانوية تؤثر على مستوى الربح المحقق، مما يعني أن التركيز فقط على الربح يضر بالعلامة التجارية أو تكون له نتائج سلبية أخرى.

الربح طويل الأجل
Long-term Profit

الفعاليات التي تتمتع بدوافع ربح طويلة الأجل – مثل إطلاق منتج أو **فعالية افتتاحية Inaugural Event** (الفعالية الأولى في سلسلة متوقعة) – هي تلك الفعاليات التي تكون فيها تكاليف الضيافة الأولية وتكلفة الفعالية أعلى بكثير من إيراداتها. في هذه الحالة يتعين إدارة التكاليف بعناية لتقليل فرص الإنفاق الزائد، ولكن تسليط الضوء على العلامة التجارية له أولوية قصوى في هذه الفترة ومن المتوقع أن تغطي العوائد المالية على المدى الطويل التكاليف قصيرة الأجل.

نقطة التعادل
Breakeven

قد لا يعتبر تحقيق الأرباح الهدف الأساسي، ولكن ذلك لا يعني أن الميزانيات ليست ضرورية، بل إذا أمكن القول فهي تعتبر الأكثر أهمية. ويُعد التقدير الدقيق للتكاليف أمرًا هامًّا لضمان الوصول إلى أقصى قيمة ممكنة من كل وحدة إدخال، مع اعتماد جميع النفقات وتوثيقها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نقطة التعادل Breakeven هي النقطة التي تتساوى فيها التكلفة الإجمالية مع الإيرادات الإجمالية، وبالتالي لا يوجد ربح أو خسارة، ومن المحتمل أن تُنظم مثل هذه الفعاليات من قبل المجالس أو الحكومات التي ترغب في الترويج لمنطقة أو فعالية ضمن نطاق سلطتها.

الربح السلبي
Negative Profit

بعض الفعاليات لاسيما الفعاليات أو الاحتفالات المجتمعية (مثل الاحتفاء بإنجازات معينة أو تقديم مكافأة للموظفين) ليست مصممة لتحقيق أي ربح على الإطلاق. ورغم أن الربح السلبي ليس هدفًا لتحقيق الربح على وجه التحديد، إلّا أنه من المهم فهم أن تقليل الربح السلبي (التكلفة) ربما يكون هدفًا.

الهدف المالي: الإيرادات
Financial Objective: Revenue

غالبًا ما تُستخدم أهداف الإيرادات مقياسًا للنجاح، حيث إن الرقم غالبًا ما يكون مرتفعًا ويمكن استخدامه لأغراض التسويق ومقياسًا للشهرة. وتشير الإيرادات إلى المبلغ الإجمالي للمبيعات أو موارد الدخل الأخرى مع عدم حساب التكاليف، وهناك هدفان رئيسان للإيرادات.

زيادة الإيرادات
Revenue Growth

كما هو واضح من الاسم، فهو يعني زيادة الإيرادات على مدى فترة زمنية وغالبًا ما يستخدم علامة للدلالة على النجاح النسبي لفعالية متكررة. وتتطلب معظم الفعاليات أن تكون زيادة الإيرادات إيجابية (أي زيادة مقدار الأموال الواردة سنويًّا). حيث تشير زيادة الإيرادات إلى الشعبية النسبية أو أهمية إستراتيجيات التسويق؛ إذ غالبًا ما يُنظر إلى الفعاليات ذات النمو المرتفع في الإيرادات على أنها ناجحة.

تعظيم الإيرادات
Revenue Maximization

يُعد تعظيم الإيرادات هدفًا ماليًّا يركز على زيادة مقدار الأموال الواردة إلى الشركات، بغض النظر عما إذا كانت الشركة تحقق ربحًا. ويمكن أن يكون هذا هدفًا ماليًّا لأنواع معينة من الفعاليات التي ترغب في تعظيم تأثيرها، ولكن بدون أن يكون الربح دافعًا رئيسًا لها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهدف المالي: التكاليف
Financial Objective: Costs

إن وجود هدف مالي من "التكاليف" لا يعني ببساطة إبقاء تكلفة الفعالية منخفضة قدر الإمكان؛ إذ يشير استخدام خيارات أقل تكلفة إلى ارتفاع هامش الربح المضاف، لكن يجب أن يعتمد هذا النهج على مدى تأثّر جودة المنتج أو الخدمة.

عندما يتعلق الأمر بالحصول على قائمة جرد لإحدى الفعاليات، فإن تقليل التكاليف عن طريق شراء كميات أكبر يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكلفة الأولية للشراء، ولكن الشراء بالجملة سيقلل من تكلفة الوحدة. وهذا لا يؤثر بدوره على جودة المنتج أو الخدمة وهو خيار جيد طالما سيتم بيع جميع الوحدات أو استخدامها.

كما يؤدي تقليل التكاليف عن طريق شراء الخيار الأقل تكلفة إلى تقليل التكلفة الأولية للشراء، ولكن إذا كان المستهلكون غير راغبين في شراء المنتج عند نقطة سعر معينة، فسيتعين تقليل الهامش وتكبد الخسائر؛ مما يؤدي إلى خفض الأرباح بدرجة أكبر.

الهدف المالي: التدفق النقدي
Financial Objective: Cash Flow

يُشير التدفق النقدي (النقد المحصّل مخصومًا منه المدفوعات النقدية في فترة زمنية معينة) إلى مقدار النقد أو الأموال المتاحة لاستخدامها في إدارة الفعالية. وربما تحتاج الفعالية إلى استثمار كبير في مراحل الإعداد، وهو التدفق النقدي الخارج؛ ويقابل ذلك لاحقًا تدفقات نقدية داخلة كبيرة من مبيعات التذاكر والبيع المباشر.

ونظرًا لعدم توفر إيرادات من المبيعات خلال مراحل الاستثمار، سيكون الهدف المالي وقتها هو ضمان توفر نقود كافية لتلبية احتياجات التشغيل اليومية للفعالية.

نقطة تحقق

لماذا من المهم مراقبة تكاليف الفعاليات عن كثب؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.1.6

تمويل الفعاليات
Event Financing

مصادر التمويل
Sources of Finance

لكل الفعاليات تكاليف تجهيز، ويمكن أن تكون هذه التكاليف ضئيلة مثل: تكلفة تقديم بعض الوجبات الخفيفة لمجموعة من الأصدقاء، أو ضخمة مثل: فعالية تجارية متعددة الجنسيات تتضمن تكاليف المتحدثين المحترفين ومقدمي الطعام والفنانين.

وينبغي اتخاذ القرارات بشأن كيفية دفع تكاليف الفعاليات، والأهم من ذلك، تحديد المسئول عن دفع كل فاتورة. وغالبًا ما يعتمد هذا على نوع الفعالية وربما أيضًا على المكون المطلوب. على سبيل المثال، من المرجح أن يدفع الحاضرون في أحد المهرجانات مقابل وجباتهم الخاصة، بينما يتوقع الحاضرون في حفل الزفاف توفير الطعام مجانًا. فيُعد حفل الزفاف مناسبة خاصة بعائلة الزوجين وأصدقائهما، وسيكون لذلك تأثير مباشر على مصادر تمويل الفعالية والمسئول عن الدفع (أو عدمه) لمكان الفعالية والمرافق الغذائية والترفيهية.

غالبًا ما تمثل الفعاليات الكُبرى التي تتطلب استثمارات كبيرة مخاطرة كبيرة منشؤها أمور يصعب توقعها. على سبيل المثال، إذا كان من المقرر إقامة الفعالية في الهواء الطلق، فكيف سيؤثر الطقس على الطلب؟ هل يهتم الحاضرون المحتملون بالفعالية، وهل سيكونون قادرين على تحمل تكاليف التذاكر؟ فينبغي التفكير بعناية في تمويل الفعالية نظرًا لوجود تلك المخاطر.



ما مصادر تمويل حفل الزفاف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المدخرات أو الأرباح المحتفظ بها

Savings or Retained Profits

إن المصدر الداخلي الأكثر شيوعًا للتمويل هو الأموال المكتسبة والمدّخرة من خلال الأنشطة التجارية السابقة مثل مبيعات التذاكر أو **البيع المباشر Merchandizing** (عرض سلع للبيع في منفذ بيع بالتجزئة). أما مصدر التمويل للأفراد فهو المال الذي يمكن ادّخاره من الأجور أو البدلات.

بما أن المال المدخر موجود داخل الشركة فلا حاجة إلى الاقتراض، وهذا يعني أنه لا توجد تكاليف قُروض متكبدة؛ مما يعني تقليل الضغط إذ لا حاجة إلى السداد للبنك أو لأحد المقرضين. ونظرًا لامتلاك الشركة للأموال فيمكنها أيضًا فعل ما تريده؛ إذ لا حاجة إلى وجود موافقة والتزامات قانونية بشأن كيفية إنفاق الأموال.

إن العقبة الرئيسة أمام التمويل من خلال المدخرات والأرباح المحتفظ بها هي أنه غالبًا ما يكون هناك قدر محدود من الأرباح المحتفظ بها؛ مما يحد من فُرص الفعالية المخطط لها وحجمها ونطاقها.

الاستثمارات

Investments

ربما يكون مالك شركة إدارة الفعاليات قادرًا على الحصول على تمويل من خلال بيع جزء من الشركة إلى مستثمر أو مستثمرين. وطالما أن المالك الأصلي يحتفظ بأكثر من 50% من حقوق الملكية (حصة الملكية في الشركة)، فيمكنه الإبقاء على سيطرته الكاملة على الشركة.

مثل هذه الاستثمارات مفيدة لأنها تقلل التكاليف قصيرة الأجل والضغوط المالية على الشركة، حيث لا يوجد التزام بسداد الأموال في غضون فترة زمنية معينة.

ولكن، لها تكاليف طويلة الأجل، إذ ينبغي مشاركة أي أرباح مستقبلية مع مالكي الشركات الآخرين؛ مما يقلل من إمكانية تحقيق الأرباح في المستقبل.

الرعاية

Sponsorship

الرعاية طريقة شائعة لتمويل الفعاليات، وتؤثر شعبية الفعالية وإمكانية التغطية الإعلامية على مستوى الرعاية المتاحة. حيث تُشاهد الفعاليات كبيرة الحجم مثل: قمة الرياض أو الفعاليات الرياضية مثل: سباقات الفورمولا 1 على مستوى العالم، وترعاها المنظمات متعددة الجنسيات التي تود الارتباط بفعالية معينة تستهدف جمهورًا معينًا. على سبيل المثال، يُعد الراعي الرئيس للفورمولا 1 في المملكة العربية السعودية شركة أرامكو، والتي تستخدم هذه الفعاليات للارتقاء بمكانة علامتها التجارية الدولية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لكن الرعاية تعتمد على مكانة العلامة التجارية ونزاهة الفعالية المعنية، فأي تلميح لوجود فضيحة أو مخالفة محتملة، سيدفع الرعاة لإلغاء رعايتهم لأنهم يسعون لحماية سمعتهم؛ لذا يمكن اعتبار الرعاية وسيلة محفوفة بالمخاطر.

الودائع
Deposits

الطريقة الشائعة لتمويل الفعاليات هي تأمين الودائع من الحضور، فإذا تمت جدولة فعالية ما في غضون عام فيمكن طلب ودائع صغيرة كافية عند إضافتها معًا لتغطية التكاليف الثابتة لإحدى الفعاليات. وإذا لم تُحصّل الودائع الكافية في نقطة توقف معينة، وعادةً هي الوقت الذي يتعين فيه سداد المدفوعات للموردين، فيمكن عندئذٍ رد الودائع وبهذا تقل المخاطرة التي يتحملها منظم الفعالية. وغالبًا ما يُحقق الربح إذا تم سداد دفعة التكاليف.

القروض المصرفية
Bank Loans

يمكن للبنوك توفير الأموال للمقترضين الذين يمكنهم تقديم خطط مفصلة حول كيفية استخدام الأموال، وكيفية سداد القرض المصرفي وموعده. وغالبًا ما تُستخدم هذه الأموال في المشاريع متوسطة الأجل مثل الفعاليات، حيث سيظل منظم الفعالية محتفظًا بالسيطرة الكاملة على الفعالية وسيكون بإمكانه الوصول إلى الأموال التي لن تكون متاحة بخلاف ذلك.

ومع ذلك، ثمة ضغط إضافي تمارسه القروض المصرفية حيث يطلب البنك سداد أقساط منتظمة والتي ينبغي أخذها في الاعتبار عند طلب القرض لأن الفعاليات في كثيرٍ من الأحيان لا تحقق دخلًا حتى اليوم الفعلي لإقامتها.

نقطة تحقق

لماذا تستخدم الفعاليات المختلفة أساليب تمويل متنوعة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 3.1.6

العوامل المؤثرة على مستلزمات تمويل الفعالية

Factors Affecting Event Financing Requirements

تخطيط متطلبات تمويل الفعاليات

Planning Event Financing Requirements

إن مراعاة العوامل الداخلية والخارجية مهمة أثناء مناقشة الميزانية الأولية وتوضيحها عند التخطيط لتمويل الفعالية، وتُعد تلبية الأهداف التنظيمية ومتطلبات الموارد البشرية للفعاليات الكبرى عملية معقدة ويلزم أن تبدأ قبل عام من الفعالية على الأقل.

وتعتمد الفعاليات غير الربحية بصورة كبيرة على المتطوعين، مع وجود عدد قليل من الموظفين يعملون مديرين للفعالية. وربما تكون هناك حاجة إلى مئات المتطوعين المجتمعيين لجميع جوانب الفعالية بما في ذلك التركيبات الفنية والديكور، وإدارة ورش العمل والجولات العامة، ودعم عروض المواهب المباشرة.

ربما تكون استضافة حفل زفاف أكثر تكلفة، وغالبًا ما يدفع الأشخاص الذين سيتزوجون قريبًا قسطًا مقابل مكان إقامة حفل الزفاف والخدمات المقدمة. وفي كثيرٍ من الحالات، تتقاضى الأماكن رسومًا أكبر بكثير مقابل إقامة حفل الزفاف مقارنةً بأي نوع آخر من الفعاليات.

لماذا تتقاضى أماكن عديدة رسومًا لحفلات الزفاف أكثر من الفعاليات الأخرى؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2023
447

يوضح الشكل 6 -1 بعض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على متطلبات التمويل.



الشكل 6-1 العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على متطلبات التمويل

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العوامل الداخلية

Internal factors

تشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على متطلبات التمويل الآتي:

- **أهداف المنظمة/الفعالية:** يعتمد التأثير على التمويل على نوع الصورة الواجب رسمها؛ حيث تتطلب الصور المتميزة تكاليف متميزة. إذا لم تكن الفعالية مربحة، فستكون خيارات التمويل مقيدة بسبب نقص العائد.
- **نطاق الفعالية:** تتطلب الفعاليات الأكبر حجمًا نفقات رأسمالية أكبر وتشمل مخاطر مالية متزايدة، ولكنها تستفيد من اقتصاديات الحجم. (سيتم شرح ذلك بالتفصيل في الدرس 3.6.)
- **متطلبات الموارد البشرية:** على سبيل المثال، إذا اعتمدت الفعالية على الخدمة الذاتية فسوف تتطلب حدًّا أدنى من الموظفين، أما اعتماد خدمة النادل فسيزيد من تكاليف التوظيف. كما يتعين على مدير الفعالية مراعاة الحاجة إلى أنواع أخرى من موظفي الدعم مثل الفنانين وما إلى ذلك.

العوامل الخارجية

External factors

تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على متطلبات التمويل الآتي:

- **القوانين أو اللوائح:** قد تتطلب القوانين واللوائح الحصول على تصاريح باهظة الثمن، كما قد تفرض أيضًا مستويات معينة من الموظفين مما يزيد من النفقات.
- **التغيير في الظروف الاقتصادية:** إن تحسن الظروف الاقتصادية يعني زيادة التوقعات (وبالتالي التكاليف) وليس بالضرورة أن يكون العكس صحيحًا، حيث تُعتبر الفعاليات فُرصًا للهروب من الواقع أحيانًا.
- **توفر الموردين والمستلزمات والتكلفة:** غالبًا ما يكون الموردون المشهورون قادرين على اكتساب رسوم أعلى بسبب زيادة المنافسة للحصول على خدماتهم في أوقات معينة، فتوفر المواد الخام قد يشهد تغيّرات حسب الموسم وربما يؤدي ذلك إلى زيادة المتطلبات المالية.
- **توفر المكان والتكلفة:** قد تكون الأماكن المناسبة محدودة وربما لا تكون متاحة في الأوقات المطلوبة على غرار توفر الموردين؛ مما يؤدي إلى زيادة الضغوط المالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الرسوم الإدارية

Management Fees

لا يعمل مديرو الفعاليات مجانًا، بل يتقاضى مدير الفعالية المحترف المُعين لإدارة فعالية أو تولي وظيفة معينة في المنطقة حوالي 10-15% من إجمالي تكاليف التخطيط والإشراف على الفعالية. ومع ذلك، يتولى مديرو الفعاليات إدارة المهام المعنية، وتخصيص الأدوار، وتحديد معدلات الأجور والتي من المحتمل أن تكون أكثر دقة من تقديرات الهواة لها.

حتى وإن كانت بعض الفعاليات ذات ميزانية منخفضة، فهي لا تزال تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين من حيث التنظيم ولن يغطي الحد الأدنى من النطاق (البالغ 10%) تكاليف الإدارة ولن تكون الفعالية مربحة، وفي هذه الحالة أو في حالة المشاريع الصغيرة يمكن محاسبة العملاء بالساعة. وفي البيئات شديدة المنافسة، ربما تكون هناك مواقف ينظر فيها مخطط الفعالية إلى العمل باعتباره فرصة قصيرة الأجل ذات مكاسب طويلة الأجل.

عند تحصيل الرسوم الإدارية يظل العميل مسئولًا عن جميع مدفوعات ما قبل الفعالية حتى الأماكن والمقاولين من الباطن. ونظرًا لتحمل العملاء الذين يمولون الفعالية مسئولية جميع العقود في نهاية المطاف، فمن الضروري توضيح العلاقات والمسئوليات التعاقدية في جميع مراحل التخطيط للفعالية.

الحالات الطارئة

Contingencies

تتضمن معظم ميزانيات الفعاليات مخصصات طارئة للنفقات غير المتوقعة، ويمكن أن يتراوح هذا من 5% من التكاليف (إذا كان منظم الفعالية واثقًا من إمكانية التحكم في التكاليف) إلى 10% (في حال وجود عدد من المتغيرات غير المعروفة أو كانت التكاليف غير مؤكدة) أو أكثر.

وعلى الرغم من عدم تخصيص هذه الحالات الطارئة، إلا أنه من الضروري توفيرها؛ حيث إن عددًا قليلًا جدًا من المشاريع يتم تشغيلها بسلاسة ووفقًا للخطة الأصلية.

نقطة تحقق

لماذا يعتبر التخطيط لمتطلبات تمويل الفعاليات صعبًا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 4.1.6

الاحتفاظ بالسجلات المالية
Maintaining Financial Records

إدارة التدفقات النقدية
Cash Flow Management

بمقدور معظم الناس ممارسة مستوى معين من السيطرة على حياتهم اليومية، فالمال معرض للزيادة والنقصان، وإدارة التدفق النقدي مفهوم بسيط إذ يضع الناس ميزانية للتأكد من عدم تجاوز النفقات للدخل. وتمثل الإدارة الفعالة للتدفقات النقدية أهمية لضمان توفر الأموال الكافية دائمًا لدفع الفواتير الكبيرة غير المتكررة مثل تلك الخاصة بالإصلاحات العاجلة التي تكون مطلوبة لسيارة أو حاسوب.

إن إدارة فعالية تجارية بنجاح من الناحية المالية ليس بالأمر السهل نظرًا للتحديات المتزايدة باستمرار في بيئة الأعمال الحالية، والتي تشمل المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي وزيادة التنظيم الحكومي والتغيير المستمر. وتعني هذه التحديات ضرورة أن يكون مديرو الفعاليات قادرين على الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة لضمان الجدوى المالية والتي تُعد مفتاح نجاح أي عمل واستمراريته.

أهمية التخطيط المالي
The Importance of Financial Planning

يتعين على جميع المنظمات الربحية وغير الربحية تسجيل المعلومات المالية، وتتوقع المنظمات الربحية أن يتجاوز الدخل النفقات لتحقيق الربح، وعادة ما يكون هذا هو المقياس الأساسي لنجاح الفعالية. أما المنظمات غير الربحية فغالبًا ما تهدف إلى تحقيق التعادل أو ببساطة تغطية النفقات.

من المهم تسجيل البيانات المالية لعدة أسباب.

مراقبة تكاليف الفعاليات
Monitoring Event Costs

من المهم تقدير تكلفة الفعالية وكذلك تتبع النفقات الفعلية المتكبدة، وينبغي توثيق تداول الأموال لكل فعالية بطريقة صحيحة، وتدقيق السجلات المالية (الفحص المالي الرسمي) في معظم الحالات، وتشمل النفقات الرسوم وتكاليف التوظيف والإعلان والتأمين وما إلى ذلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مراقبة تدفقات الإيرادات

Monitoring Revenue Streams

يمكن زيادة الإيرادات عن طريق بيع التذاكر أو فرض رسوم القبول أو التسجيل، كما تساهم المبيعات المباشرة للبضائع في تحقيق الإيرادات. فيمكن لمنظم الفعالية بيع عناصر تجارية مثل الملابس والأطعمة والمشروبات، مباشرةً أو بموجب ترتيب مع تجار التجزئة؛ حيث يحصل منظم الفعالية على نسبة مئوية من المبيعات.

حساب مبيعات التذاكر والبيع المباشر

Calculating Ticket and Merchandizing Sales

يرتبط هذا الأمر باختيار مكان كبير وجمهور كبير وسعر منخفض، أو باختيار مكان صغير وجمهور صغير وسعر مرتفع. وسيسمح هذا لمدير الفعالية بفهم تحقيق نقطة التعادل، كما سيمكنه من اتخاذ قرار بشأن مستقبل الفعالية.

مراقبة التدفق النقدي

Monitoring Cash Flow

يُعد تخطيط التدفق النقدي جزءًا أساسيًّا من عملية التخطيط للفعالية من أجل ضمان توفر النقد اللازم لتلبية احتياجات الفعالية، وتعتبر الفعاليات فريدة نسبيًّا حيث يمكن تحقيق الإيرادات بالنسبة للكثيرين في يوم إقامة الفعالية أو في وقت قريب من إقامتها. وهذا يعني أنه ينبغي سداد جميع التكاليف مثل الرواتب ونفقات المكتب والرسوم مقدمًا من الأموال الموجودة.

وتطرح الحفلات الموسيقية الكبرى والفعاليات الشعبية التذاكر قبل وقت طويل من إقامة الفعالية، وهذا يجعل الشركة في وضع جيد حيث يمكنها دفع نفقاتها من الإيرادات مع كسب العائد أيضًا على هذه الأموال حتى تصبح الفواتير المتبقية مستحقة. ولا يتحقق هذا الأمر إلا مع عددٍ قليل جدًّا من الفعاليات.

تطبيق أنظمة التحكم ومكافحة الاحتيال

Implementing Fraud and Control Systems

تخضع جميع الشركات للمساءلة وينبغي وضع أنظمة لضمان المساءلة عن الأموال. فثمة حاجة إلى وجود أنظمة وإجراءات لتسجيل جميع المعاملات والموافقة على جميع النفقات، بما في ذلك دفع الفواتير والمدفوعات النقدية والضرائب وغيرها.

قد تغيب أنظمة الإدارة المالية في يوم إقامة الفعالية، فيصبح مألوفًا يومها أن تترك السجلات مفتوحة، وأن يأخذ الموظفون نقودًا دون أن يتركوا ملحوظات عن قيامهم بذلك، وأن تُترك حقائب النقود في مواقع غير آمنة. وبالتالي، فإن أنظمة الإدارة والتحكم ليست فقط لمكافحة الاحتيال بل هي أيضًا أنظمة إدارة روتينية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الوفاء بالالتزامات القانونية والزكوية والضريبية

Meeting Legal, Zakat, and Tax Obligations

يساهم وجود المحاسب المؤهل في احتفاظ الفعالية أو المنظمة بسجلات دقيقة والوفاء بالتزاماتها القانونية، وهذا يقلل من مخاطر الغرامات والمسائل القانونية المستقبلية الناشئة عن سوء الإدارة المالية.

نقطة تحقق

لماذا ينبغي لمخططي الفعاليات التأكد من وجود سياسات للإدارة المالية الفعالة؟

.....

مهارات إدارة الفعاليات

التخطيط المالي

من المقرر إقامة فعالية ثقافية كُبرى في الهواء الطلق في شهر شوال، ومن المتوقع أن يزور المنطقة 150,000 ضيف على مدار أسبوعين على أن تكون الأنشطة والفعاليات في خيم خارجية أو مفتوحة قد تكون عرضة للرياح والمطر.

أُثير القلق حول إقامة هذه الفعالية في موسم الأمطار في المملكة العربية السعودية، واستلزم الأمر اتخاذ الإجراءات اللازمة وتوفير أغطية المطر والمظلات في حالات الطوارئ لحماية الحضور. وسبق أن بيعت الأغطية والمظلات في الفعاليات السابقة وكانت هوامش البيع مرتفعة، بينما ركزت المراجعات السلبية للفعاليات على نقص لوازم الحماية من الطقس الممطر.

.....

طور مهاراتك

اشرح كيف ستقرر مقدار مخصصات أغطية المطر والمظلات في حالات الطوارئ التي ينبغي تضمينها في الميزانية. كيف سيتم التعامل مع المخزون غير المباع؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

1.6 تقييم الدرس

التعرف على مفاهيم إدارة الفعالية

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يأتي ليس هدفًا ماليًّا؟
   - أ. الأرباح.
   - ب. الإيرادات.
   - ج. التدفق النقدي.
   - د. اللوائح.
2. أحد الأمثلة على العوامل الداخلية التي تؤثر على متطلبات التمويل هو:
   - أ. الظروف الاقتصادية.
   - ب. متطلبات الموارد البشرية.
   - ج. توفر الموردين.
   - د. تكلفة المكان.

التفكير الناقد

3. لماذا يُعد وجود صندوق طوارئ أمرًا ضروريًّا لمدير الفعالية؟

_____

_____

_____

4. كيف تساعد مراقبة التدفق النقدي على التخطيط المالي للفعالية؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

2.6

إعداد الميزانيات

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.2.6 شرح أهمية الميزانية لأغراض تخطيط الفعاليات.

2.2.6 وصف مشكلات الميزانية التي يمكن أن تؤثر على الفعالية.

3.2.6 مناقشة أهمية الميزانيات الفعالة وإدارة التدفق المالي للفعاليات.

المصطلحات الرئيسة

عرض السعر	Quote
هامش الأمان	Margin of Safety
تحليل التكلفة والفائدة	Cost–benefit Analysis
مدفوعات بسبب الهلع	Panic Payment
نقدية فائضة	Cash Surplus
عجز	Deficit
تمويل الطوارئ	Contingency Fund

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.2.6

أهمية ميزانيات الفعاليات

The Importance of Event Budgets

التخطيط المالي

Financial Planning

يُعد التخطيط المالي والرقابة المالية الجيدة من الجوانب المهمة في عملية إدارة الفعالية، إذ يحتاج المنظم إلى معرفة المبلغ الذي يمكن إنفاقه حتى عند تنظيم فعالية شخصية صغيرة. فالرقابة المالية الجيدة مهمة لنجاح الفعالية، حتى تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.

تركز الفعاليات المخططة على مجالين من مجالات الميزانية والتي تكون موجهة نحو التكلفة أو الإيرادات، وعادةً ما تتطلب الفعاليات هذين الأمرين مع إجراء تقييم دقيق للدخل والنفقات والأرباح المحتملة، بالإضافة إلى تحقيق فائض مستهدف أو نقطة تعادل اعتمادًا على نوع الفعالية.

التخطيط والإعداد

Planning and Preparation

تتطلب الميزانيات جمع قدر كبير من المعلومات وتعلم التقنيات الجديدة والتي لا تكون واضحة في البداية. ومع ذلك الميزانية مهمة للغاية لنجاح الفعالية، وينبغي تخصيص الوقت والجهد في الإعداد الدقيق لها. ويمكن أن يساعد ذلك على تجنب الأخطاء الشائعة التي يرتكبها مديرو الفعاليات عديمو الخبرة (انظر الشكل 6-2).



الشكل 6-2
أخطاء إعداد الميزانيات الشائعة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحقيق الأهداف المالية

Meeting Financial Objectives

ربما تكون الميزانية المخصصة لإحدى الفعاليات بسيطة مثل قائمة الإيرادات والتكاليف أو ربما تكون معقدة للغاية، وينبغي تحديدها في كلتا الحالتين مع وضع أهداف الفعالية في الاعتبار. فليس من المناسب إنشاء ميزانية يُتوقع فيها ربح كبير إذا كانت الفعالية لأجل الترفيه العام وتهدف فقط إلى توليد فائض صغير أو نقطة تعادل لأن تحقيق ربح كبير يؤدي إلى الاضطرار وفرض سعر تذكرة مرتفع للغاية. لذا ينبغي لمديري الفعاليات طرح الأسئلة الآتية على أنفسهم:

- ما الهدف المالي؟ هل الهدف من الفعالية هو كسب المال أم مجرد تغطية تكاليفها؟
- إذا كان الهدف هو تغطية التكاليف، فما المبلغ الإجمالي الذي يمكن إنفاقه، سواء من قبل العملاء أو اللجنة المنظمة؟

اتخاذ قرارات التسعير

Making Pricing Decisions

في الفعاليات المدفوعة، تُعدّ مشكلة تحديد سعر التذكرة مصدرًا متكررًا للنقاش، وقد يتم أحيانًا قبل إجراء أي محاولة لتحديد التكاليف. وهذا خطأ شائع جدًّا، ويرجع جزئيًّا إلى أن المنظمين يخطئون في اعتباره الأكثر أهمية.

إن جعل سعر التذكرة رخيصًا لا يضمن توافد الزوار لشرائها، وغالبًا ما يستند هذا القرار إلى رأي غير مطلع، إذ لا يعتمد على تقدير دقيق للتكاليف الواردة في الميزانية، ولا يعكس بالضرورة ما ستكون السوق المستهدفة مستعدة لدفعه.

لذا ينبغي إدراج التكاليف أولًا وبدقة، ويمكن القيام بذلك عن طريق الحصول على عروض أسعار مقدرة وذلك لأكبر عدد ممكن من أنشطة الفعالية إذ إنه يصعب الوصول إلى السعر الفعلي. **عرض السعر Quote** هو مستند يصدر من شركة إلى عميل يقدر سعر البيع قبل التزام العميل بالشراء، وغالبًا ما يكون الحصول على أكثر من عرض سعر خيارًا جيدًا. ويلزم تحديد المعايير بحيث يمكن إعداد عروض الأسعار على أساسها، ويشمل ذلك تحديد، على سبيل المثال، ما إذا كان من المهم الحصول على أرخص الأسعار أو أفضل جودة للسلع أو الخدمات. وبناءً عليه، يمكن تقييم النفقات، وعندها يمكن تقدير سعر التذكرة مع مراعاة أعداد الحضور المتوقعة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نقطة التعادل

Breaking Even

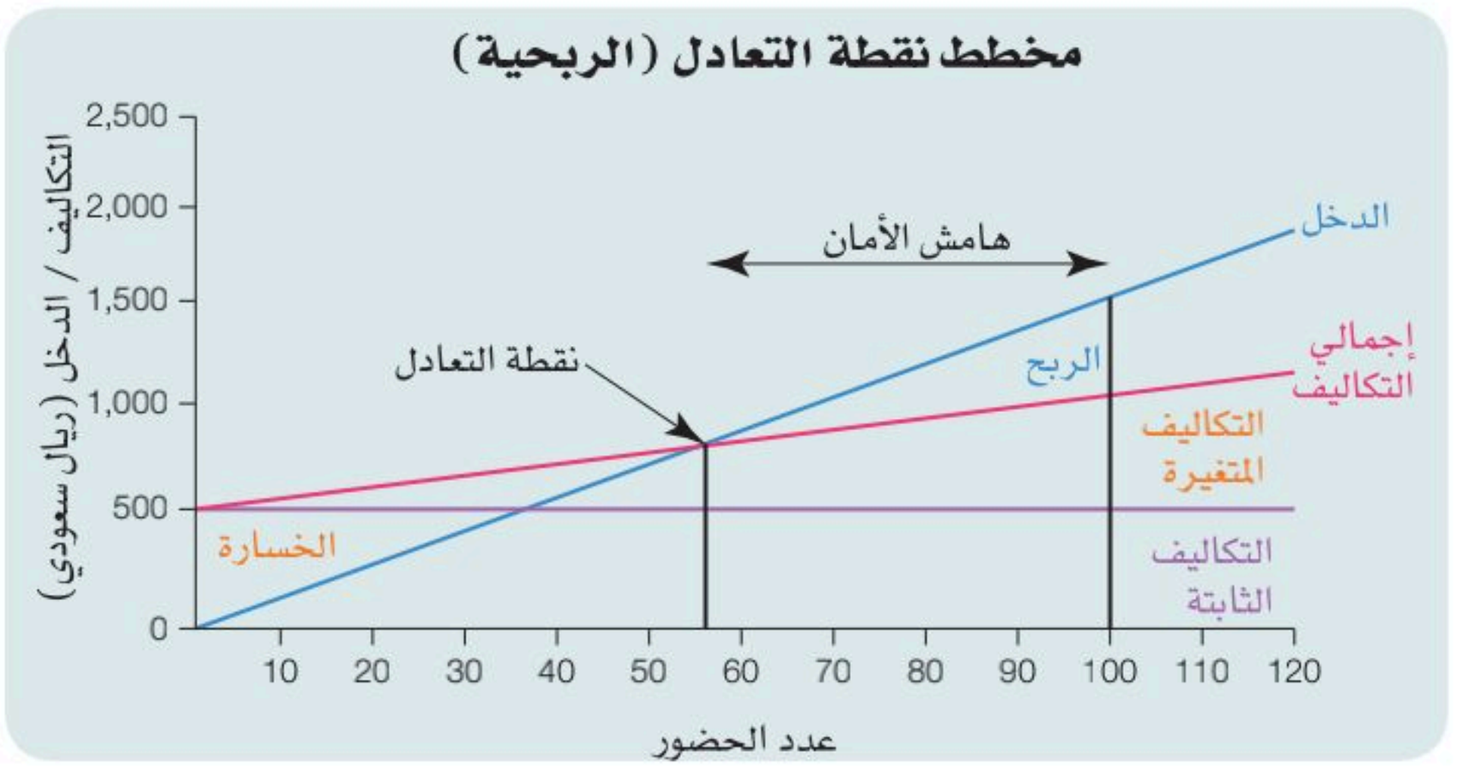
مع أن نقطة التعادل مسألة أساسية إلا أنها لا تفهم جيدًا أحيانًا. على سبيل المثال، لنفترض أن التكاليف الإجمالية لفعالية ما تصل إلى 5,000 ريال سعودي وسيستوعب المكان 100 شخص. إذا بيعت 100 تذكرة بسعر 50 ريالًا سعوديًّا فيمكن تغطية التكاليف من الناحية النظرية، لكن في حالة بيع 99 تذكرة فقط من أصل 100 تذكرة، فستحدث خسارة. لذا يلزم مراعاة نقطة التعادل الواقعية **بهامش أمان Margin of Safety** معقول (قيمة مبيعات الشركة التي تتجاوز نقطة التعادل).

في المثال المذكور أعلاه يكون هامش الأمان الواقعي 1,000 ريال سعودي، الأمر الذي يتطلب بيع التذاكر بسعر 60 ريالًا سعوديًّا وليس 50 ريالًا سعوديًّا. وبهذه الطريقة، يتعين بيع 84 تذكرة فقط حتى تصل الفعالية إلى نقطة التعادل، وفي حال بيع جميع التذاكر فسيحقق منظمو الفعالية ربحًا قدره 1,000 ريال سعودي.

يمكن استخدام مخطط نقطة التعادل للمساعدة على حساب ربحية الفعالية، ويوضح الشكل 3-6 مثالًا على مخطط نقطة التعادل.

الشكل 3-6

مخطط نقطة التعادل



مراعاة التكاليف الإضافية

Considering Ancillary Costs

غالبًا ما يفشل مديرو الفعالية ممن لا يمتلكون الخبرة في مراعاة التكاليف الإضافية مثل التأمين أو الضرائب. وعادةً، عندما يتحقق ربح في إحدى الفعاليات فيلزم فرض ضرائب عليه؛ لذا من المهم مراجعة هيئة الزكاة والضرائب والجمارك لمعرفة الضرائب الواجب مراعاتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وثمة حاجة إلى التأمين في الحالات التي يتحمل فيها منظم الفعالية مسئولية حادث أو إصابة، وبموجب قانون العمل السعودي يتحمل كل صاحب عمل مسئولية موظفيه والحوادث التي تحدث أثناء العمل. ويحدد القانون مقدار التعويض الواجب دفعه في كل حالة على حده، ويتمثل دور بوليصة التأمين ضد إصابات العمل في تغطية هذا الالتزام المالي.

الميزانيات الأولية
Preliminary Budgets

يمكن إنشاء ميزانية أولية باستخدام نموذج الميزانية العامة (انظر الشكل 6-4)، والتي تساعد مخطِّط الفعالية على فهم المطلوب ضمن الميزانية ومعرفة المعلومات الناقصة أو غير الكاملة.

بخصوص الفعاليات المدرة للربح، قد تُظهر الميزانية الأولية بعد تحديد جميع التكاليف أن رسم الدخول الأولي أو عرض سعر التذكرة غير كافٍ، والأهم من ذلك هو أن الميزانية الأولية سوف تسلط الضوء على هامش الأمان، ويمكن استخدام ذلك لقياس مستوى المخاطر في الفعالية المقترحة.

ومن الضروري حساب كل تكلفة عند حساب إجمالي التكاليف، ومن المهم التأكد من فحص جميع التكاليف واكتمال القائمة بالفعل.

الميزانيات التفصيلية
Detailed Budgets

مصطلح "التحكم في الميزانية" هو مصطلح شائع الاستخدام لكن غالبًا لا يُستخدم في الفعاليات، ويركز هذا المصطلح تركيزًا محدودًا على التكاليف أو النفقات، بينما يعتبر لتوليد الإيرادات ورؤية الصورة كاملة أهمية مماثلة في إدارة الفعاليات.

وإذا كان الهدف من الفعالية هو التركيز على تقديم الجودة وليس تحقيق الربحية، فقد يؤدي التركيز على الحد من التكاليف إلى إلحاق الضرر بنجاح الفعالية، فمثلا، لو قام مدير هذه الفعالية بشراء مواد رخيصة بدلا من المواد عالية الجودة فهو سيضر الفعالية. لذا فإن هناك أنواعًا معينة من الفعاليات تحكمها الإيرادات لا التكلفة.

والميزانيات أداة إدارية يمكن من خلالها تحديد المسئولية عن الأنشطة المختلفة (مثل المبيعات أو التحكم في التكاليف)؛ فهي طريقة للتحكم في النفقات والتكاليف لأنها تساعد على توضيح حدود للمسئولية فيما يتعلق بمن يمكنه إنفاق الأموال أو لا يمكنه ذلك.

الميزانية عبارة عن تحديد لما يُتوقع حدوثه وسجل لما يحدث (أو لما حدث بعد الفعالية) فهي وسيلة لمقارنة التوقعات بالواقع كما تضع أهدافًا يمكن للمنظمين السعي نحو تحقيقها (انظر الشكل 6-4).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الشكل 6-4

نموذج الميزانية العامة

(ملخص) ميزانية الفعالية

الفعالية: _____

تاريخ الفعالية: _____ **تاريخ هذه الميزانية:** _____

الحضور (الضيوف القائمون بالدفع) **المتوقع:** _____ **الفعلي:** _____

الدخل / الإيرادات:	**الميزانية بالريال السعودي:**	**المبلغ الفعلي بالريال السعودي:**
مبيعات التذاكر	_____	_____
التزويد بالطعام	_____	_____
الدخل من تأجير مطعم الوجبات الخفيفة	_____	_____
أخرى (يُرجى التحديد) _____	_____	_____
إجمالي الدخل	**ريال سعودي:** _____	**ريال سعودي:** _____
النفقات:	**الميزانية بالريال السعودي:**	**المبلغ الفعلي بالريال السعودي:**
تأجير المكان	_____	_____
الموظفون / العمال	_____	_____
الإعلان	_____	_____
الطباعة / الملصقات / التذاكر	_____	_____
اللافتات / بطاقات المكان / القوائم / البرامج	_____	_____
القمصان / الزي الرسمي / الشارات المخصصة	_____	_____
تأجير المعدات	_____	_____
الأطعمة	_____	_____
المشروبات	_____	_____
الترفيه	_____	_____
الديكورات	_____	_____
المفروشات / تأجير المفروشات	_____	_____
الجوائز / العناصر المجانية	_____	_____
الزهور / النباتات	_____	_____
الأمان / مراقبة الحشود / الأدلة / مركز المعلومات	_____	_____
إزالة / تنظيف النفايات	_____	_____
الطاقة / التدفئة / الإضاءة / تكييف الهواء	_____	_____
توزيع التذاكر / القرطاسية / الطوابع البريدية	_____	_____
طلب الرخصة / الترخيص	_____	_____
بصري سمعي / صوتي	_____	_____
ارتباطات الهواتف / الجوالات / الراديو	_____	_____
المصور / شركة فيديو / مجموعة أدوات صحفية	_____	_____
عناصر أخرى	_____	_____
إجمالي التكاليف	**ريال سعودي:** _____	**ريال سعودي:** _____
الفائض (الربح) / العجز (الخسارة)	**ريال سعودي:** _____	**ريال سعودي:** _____

الميزانية عبارة عن توقع مفصل لما يجب أن يحدث ماليًّا، وبالتالي فهي تساعد على التخطيط، لكن ينبغي ألا تكون الميزانية هي العامل المسيطر الوحيد: فهي دليل مالي وليست تحديدًا صارمًا. فينبغي أن تؤدي الميزانية إلى تنسيق أفضل بين منظمي الفعالية وأن تقلل من فرص زيادة الإنفاق.

غالبًا ما يكون التنبؤ بميزانية الفعاليات أمرًا صعبًا بسبب طبيعتها الفريدة، وربما يكون مجرد تقدير تقريبي. لكن من ناحية أخرى، إن أقيمت بعض الفعاليات من قبل في ظروف مماثلة، فيمكن إنشاء ميزانية جديدة مع إجراء تعديلات طفيفة على ميزانية الفعالية الأخيرة.

نقطة تحقق

لماذا تعتبر الميزانيات وثائق مهمة لمخططي الفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.2.6

مشكلات الميزانية التي تؤثر على الفعاليات
Budgetary Issues That Impact Events

القيود المالية
Financial Limitations

المال ليس موردًا غير محدود، إذ تشتمل الفعالية على عدد من المكونات المختلفة التي يتطلب كل منها تمويلًا؛ مما قد يؤدي إلى أرقام لا يمكن تحملها. فلهذا السبب تُحدد الميزانيات حجم الفعالية ونطاقها ومقدار أرباحها.

تُحدد الميزانيات بصورة عامة من خلال عاملين: مقدار رأس المال أو الاستثمار المتاح للتخطيط والاستعداد لفعالية ما، ومقدار العائد المتوقع في حالة الفعالية المدرة للربح.

كيف يمكن أن تؤثر الميزانية الخاضعة للرقابة عن كثب على مستوى وجودة الترفيه في فعالية ما؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تُقدَّم الرعاية لمعظم الفعاليات غير الربحية، وتقدم السلطات المحلية المساعدة المالية للفعاليات الثقافية أو تلك المصممة لتسليط الضوء على المجتمع وتحقيق فوائد طويلة الأجل للمجتمع. كما يمكن استخدام عمليات الرعاية المدفوعة من قبل الشركات لتكملة دخل الفعالية، لكن يعتمد مقدار الرعاية على حجم الفعالية والوصول التسويقي.

إن إعداد الميزانية هو وسيلة للتحكم في النفقات والتكاليف بحيث لا يكون هناك إنفاق مفرط، وإكمال **تحليل التكلفة والفائدة Cost-benefit Analysis** (أداة لاتخاذ القرارات تساعد على البت في أي الإجراءات أولى بالاتباع) يكون من أجل تقييم مضاعف العائد لإجمالي مشروع الفعالية. إذ من الممكن أن تفشل في استغلال فرصة لكسب المال أو تحقيق إيرادات من بعض جوانب الفعالية عند عدم وضع ميزانية دقيقة مبنية على الخبرة.

حجز التذاكر والتسعير

Ticketing and Pricing

بخصوص الفعاليات المصممة لتكون ذاتية التمويل أو لتحقق الربح من خلال بيع التذاكر والترويج؛ فيجب ألا تغطي أسعار التذاكر المحددة التكاليف فحسب، بل ينبغي أن توفر هامش الأمان المطلوب.

من المهم أن تستند أسعار التذاكر إلى بحث دقيق ومُحدّث قدر الإمكان، ويلزم اتخاذ قرار بشأن السعر الذي يمكن تحصيله في وقتٍ مبكر نسبيًّا من العملية، حيث ينبغي أن تتضمن الأنشطة التسويقية سعر التذكرة. سيكون لمعظم الفعاليات حد أقصى لعدد الزوار المسموح به حيث تُحدد الأماكن حدًّا طبيعيًّا لعدد الأشخاص الذين تستوعبهم مع ضمان سلامة جميع الحاضرين.

القيود التسويقية والترويجية

Marketing and Promotional Restrictions

من الأساليب الشائعة للترويج للفعاليات استخدام الشخصيات الشهيرة مثل الرياضيين أو المؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي. فربما يُطلب من أحد المشاهير افتتاح مهرجان أو تقديم جوائز للفائزين في مسابقة رياضية، لكن يتقاضى معظم المشاهير رسومًا باهظة مقابل الظهور. وإذا لم يكن هذا مدرجًا في الميزانية فربما يؤدي إلى خسارة الفعالية التي كان من المفترض أن تكون مربحة.

ولأسباب تتعلق بالتكلفة أصبحت الأنشطة الترويجية عبر الإنترنت أكثر شيوعًا من أي وقت مضى. وغالبًا ما تكون مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع السياحية والتجارية والمنتديات عبر الإنترنت غير مكلفة، وتسمح للمسوقين باستهداف جمهور العملاء المحدد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

على الرغم من انخفاض تكلفة استخدام مواقع الويب، إلا أن تصميم مواد تسويقية وإنشاءها يظل مكلفًا. وتنخفض التكاليف في هذا المجال اعتمادًا على حالة الفعالية حيث يمكن استخدام أدوات تقنية المعلومات الشائعة لإنشاء مواد ترويجية إلا أنها فرصة جيدة لانخفاض جودة المواد التي تعكس أهداف ومقاصد الفعالية ما لم يتم العثور على متطوعين مهرة.

قيود الترفيه

Entertainment Restrictions

عندما يُطلب من الموردين تقديم منتجات أو خدمات فغالبًا ما يقدمون عرض أسعار أو تقديرًا لكل ما يقومون بتوفيره، وفي فعاليات الترفيه كلما زادت شعبية الفنان زادت التكلفة التي يحتمل أن يتقاضاها.

لهذا السبب، يتعين على فعاليات عديدة حساب تكاليف الفرصة البديلة بعناية (القيمة أو الفائدة للخيار المتنازل عنه) لكل مورد ترفيهي.

- هل يستحق الفنان المبلغ المدفوع له نسبيًا؟
- كم عدد الفنانين أو الأنشطة المتوقعة؟
- كيف تُحسب القيمة؟

وعليه يُطلب عرض الأسعار من موردين مختلفين لضمان الحصول على أفضل قيمة أو عائد من ميزانية الترفيه المحدودة، وينبغي لمخططي الفعاليات حساب تكلفة الفرصة البديلة لكل فنان مختار، وهذا يعني أنه ينبغي لهم تقدير قيمة أفضل خيار بديل.

قيود التدفقات النقدية

Cash Flow Restrictions

تحسب الميزانيات الموارد المالية المتاحة في كل مرحلة، وسيطالب الموردون في كثير من الأحيان بوديعة غير قابلة للاسترداد لتأمين خدماتهم. وبينما يؤمن هذا الإيداع حضور المورد إلا أنه يقلل من حجم السيولة المتاحة للاستخدام.

كما ذكرنا في الدروس السابقة، غالبًا ما يكون للفعاليات تدفق نقدي ضعيف حيث يتدفق معظم الدخل إلى الفعالية في تاريخ الفعالية نفسها أو في تاريخ قريب جدًّا منها. ويمكن أن يؤثر ذلك على الفعالية المخطط لها من خلال تصعيب الأمر على منظم الفعالية عند دفع الودائع اللازمة لحجز المكان، وتأمين خدمات الموردين، وما إلى ذلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عدم اليقين المرتبط بالتكلفة
Cost Uncertainty

بالرغم من أنه عادة ما يخطط لفعاليات ستحدث في المستقبل، إلا أن تحديد ميزانية الفعالية يحدث في بداية عملية التخطيط لها. وربما يتم تخصيص التمويل بناءً على عروض الأسعار المجمعة في بداية العملية. وغالبًا ما تكون عروض الأسعار مضمونة أو صالحة لفترات قصيرة فقط حيث تتغير الأسعار. وتؤدي العوامل الخارجية، مثل الندرة أو التضخم، إلى زيادة أسعار المورد، ولهذا السبب تصبح الخيارات التي كانت مدروسة جيدًا ومدرجة في الميزانية في بداية عملية التخطيط للفعالية غير متاحة في الميزانية بحلول وقت إقامة الفعالية. ويمكن أن يؤثر ذلك على الفعالية حيث يتعين اختيار أي من البدائل أو تقليل التمويل للجوانب الأخرى من الفعالية أو جمع المزيد من الدخل أو تحقيقه. ورغم أن الميزانية توقف **المدفوعات بسبب الهلع Panic Payment** (دفعات غير محسوبة في التكلفة وأكبر من اللازم أو سعر مميز خارج المبالغ الموضوعة في الميزانية)، إلا أن تكلفة عدم القدرة على تحمل عنصر رئيس في إحدى الفعاليات لها عواقب بعيدة المدى.

نقطة تحقق

ما أهمية التخطيط المالي لحالات الطوارئ؟

هدف التعلم 3.2.6

إدارة الميزانيات الفعالة والتدفقات النقدية
Effective Budgets and Cash Flow Management

الميزانيات الفعالة
Effective Budgets

تسمح الميزانيات الفعالة بإدارة الإيرادات والمصروفات بكفاءة. فهي تساعد على خلق الاستقرار المالي من خلال تتبع النفقات ووضع الخطة التي تضمن دفع الفواتير في الوقت المحدد وبقاء التدفق النقدي إيجابيًّا، وتلبية الفعالية للأهداف والغايات التنظيمية.

من المقرر أن تتولى الميزانيات الفعالة تحديد رأس المال المتاح، ومصدره، وموعد إتاحته؛ بالإضافة إلى تقدير النفقات وتوقع الإيرادات، وتقديم مجموعة من الخيارات من أسوأ السيناريوهات إلى أفضلها.

كلما كان الحدث أكبر ازدادت الميزانية المحتملة المطلوبة.إضافة إلى ذلك، قد توفّر الأحداث الكبيرة أيضًا فرصًا أكثر لتوليد الإيرادات. مثل بطولة كرة القدم التي أقيمت في موسم الرياض وأُطلق عليها اسم "كأس موسم الرياض". هذه البطولة التي أقيمت من مباراة واحدة عام 2022 شارك فيها نادي باريس سان جيرمان الفرنسي، أحد أفضل أندية العالم. إنّ استضافة الأحداث الرياضية على هذا المستوى من الطموح مكلفة جدًّا، ولكن بإمكانها أيضًا خلق فرص رائعة من ناحية توليد الإيرادات، وذلك من خلال بيع التذاكر، والسلع، والطعام.

خطط الإنفاق
Spending Plans

تمثل الميزانيات الفعالة أمرًا ضروريًّا لأسباب عديدة؛ فالميزانيات ضرورية في المقام الأول للحد من الإنفاق المالي المفرط. والميزانيات الواقعية هي أداة رئيسة لتوجيه الفعالية لأنها توفر معلومات أساسية للعمل ضمن المعايير المالية، وإدارة التحديات غير المتوقعة، وتحقيق الربح (إذا لزم الأمر). ولا تُعد الميزانيات الفعالة وثائق ثابتة، ولكن ينبغي أن تكون ديناميكية ومرنة وقادرة على الاستجابة والتكيف مع التغيّرات في الخطط الداخلية والبيئة الخارجية الأوسع.

كيف يمكن للميزانيات الفعالة أن تساعد على ضمان نجاح الفعاليات؟

حفل توزيع جوائز كأس موسم الرياض في عام 2022.

التدفق النقدي

Cash Flow

تتعلق الميزانية النقدية بمصادر الأموال واستخدامها على أساس شهري، ويُعد الرصيد الختامي للبنك لشهر واحد هو الرصيد الافتتاحي للشهر التالي؛ حيث يشير رصيد البنك الافتتاحي بالإضافة إلى جميع الإيصالات النقدية (التدفقات الداخلة) إلى النقد المتاح للفعالية في نهاية كل شهر. تُسدد المدفوعات من النقد المتاح، إذ تضع معظم الفعاليات سياسة للحفاظ على مستوى معين من **النقدية الفائضة Cash Surplus** (السيولة النقدية التي تتجاوز السيولة المطلوبة) في البنك. فهي تتطلع عمومًا إلى تجنب **العجز Deficit** وهو خسارة تحدث عندما تكون المبالغ المنفقة أقل من الواردة.

حل المشكلات

Problem Solving

تُمكّن الميزانيات مديري الفعاليات من تنفيذ أنشطة حل المشكلات مثل:

- تحديد الاستخدامات البديلة للأموال الفائضة.
- البحث عن سبب العجز النقدي (مثل: بطء مبيعات التذاكر).
- البحث عن طرائق جديدة لتدبير الأموال من خلال الأنشطة التجارية المختلفة.
- تنظيم تسهيلات السحب على المكشوف لمساعدة الفعالية خلال فترات العجز وذلك عند إنفاق أموال أكثر من الأموال الواردة.

تمثل الميزانية وثيقة عمل، وعند مقارنتها بالأرقام الفعلية فهي توفر بيانات موضوعية للإدارة من أجل اتخاذ القرار. فهي مشابهة لما يحدث على المستوى الفردي حيث يراقب الأشخاص أرصدتهم المصرفية وينظرون إلى الأموال الواردة والصادرة في شكل مدفوعات مختلفة؛ مما يخلف فائضًا أو عجزًا.

الحالات الطارئة

Contingencies

دائمًا ما تتضمن أي ميزانية فعالة **تمويلًا للطوارئ Contigency Fund** (مبلغ من المال يُخصص للاستخدام في الطوارئ أو لتغطية مصروفات غير متوقعة)، حيث تتمتع الفعاليات بطبيعتها بمستوى عالٍ من عدم اليقين في التكاليف والجداول الزمنية المخطط لها مسبقًا. كما يلزم مراعاة المخاطر غير المتوقعة مثل كيفية تأثير الطقس على الفعالية، والخيارات الأخرى المتاحة في الوقت نفسه، وما إذا كانت الفعالية تحظى بشعبية أم لا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يضمن تمويل الطوارئ وجود مبلغ غير مخصص من رأس المال متاحًا لتصحيح المواقف التي حدثت بصورة خاطئة ومساعدة الفعاليات على العمل بسلاسة. فهو يساعد على تجنب تعرض الفعالية للديون أو اقتراض الأموال بمعدلات فائدة عالية لمواجهة النفقات غير المتوقعة، ويُعد هذا ضروريًّا لإدارة التدفق النقدي ويضمن تغطية أي نفقات غير متوقعة.

المراقبة الفعلية مقابل الأنشطة المالية المدرجة في الميزانية

Monitoring Actual Against Budgeted Financial Activities

حفظ السجلات المالية هو أساس مراقبة الأنشطة المالية، وتُعد السجلات المالية ضرورية للعمل بحيث يمكن إدارة التدفق النقدي؛ وهي ضرورية للتعرف على كيفية أداء العمل أيضًا. كما تُعد معايير المقارنات طريقة قيّمة لمراقبة الشئون المالية لمشروع فعالية ما.

أمور تخطيطية

إعداد الميزانيات

إعداد الميزانيات هو أداة تعليمية فعالة للفعاليات المتكررة، وتسمح الميزانيات باستخدام البيانات التاريخية عند تخطيط أو اختيار الفعاليات المستقبلية التي ينبغي إدارتها.

طُلب منك تقديم عرض أسعار لمناسبة احتفالية للموظفين والموردين والعملاء في إحدى المؤسسات الكُبرى والتي ستُعقد في غضون ثمانية أشهر. وتشمل العوامل الرئيسة التي ينبغي مراعاتها في عرضك ما يأتي:

- تحديد مكان لاستيعاب 500 ضيف.
- متطلبات الأطعمة والمشروبات المحلية.
- الترفيه كعنصر مهم وأساسي.

ماذا تعتقد؟

ما العوامل الداخلية والخارجية التي ينبغي مراعاتها عند إنشاء الميزانية التي يمكن استخدامها لكتابة عرض الأسعار؟

نقطة تحقق

لماذا تُعد الميزانية الفعالة مهمة للفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2.6 تقييم الدرس

التعرف على مفاهيم إدارة الفعالية

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. تعتبر ميزانيات الفعاليات مفيدة لما يأتي:
   أ. اتخاذ قرارات التسعير.
   ب. اختيار موضوعات الألوان.
   ج. ضمان الزائرين أو الضيوف.
   د. التأكد من مناسبة الترفيه.
2. أي مما يأتي لا يتأثر بأمور الميزانية؟
   أ. قرارات التسعير.
   ب. القرارات الترويجية.
   ج. القرارات الترفيهية.
   د. الأهداف التنظيمية.

التفكير الناقد

3. لماذا يتعين إنشاء ميزانية أولية قبل إعداد الميزانية التفصيلية؟

_____

_____

_____

4. لماذا يجب أن تُخطط ميزانيات الفعاليات للأسوأ، مع الأمل بتحقيق أفضل النتائج؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

3.6

تعظيم الإيرادات

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.3.6 تحديد الطرائق التي يمكن من خلالها تعظيم الإيرادات في فعالية ما.

2.3.6 شرح أهمية تعظيم الإيرادات في مختلف الفعاليات.

3.3.6 مناقشة وجوب تعظيم الإيرادات كهدف أساسي للفعاليات.

المصطلحات الرئيسة

ضيافة مؤسسية	Corporate Hospitality
جمهور مضمون	Captive Audience
قوة الإلحاح المزعج (قوة بيستر)	Pester Power
وفورات الحجم	Economies of Scale

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.3.6

طرائق تعظيم الإيرادات

Methods of Revenue Maximization

صُمّمت فعاليات عديدة لتكون مدرة للدخل، وتتضمن معظم الفعاليات المدرة للدخل أكثر من هدف، وقد لا يركز الهدف الأساسي على الإيرادات، إذ تكون الإيرادات منتجًا ثانويًّا للهدف الأساسي. ويمكن أن تشمل بعض الأهداف غير الربحية للفعاليات الاحتفال بفعالية دينية مهمة (مثل عيد الفطر) أو الترويج للسياحة (مثل ألعاب "نيوم" الشاطئية) أو تقديم الطعام لمجموعات ذات اهتمامات خاصة (مثل معرض الرياض الدولي للكتاب).

يحتاج الأشخاص إلى سبب لحضور إحدى الفعاليات وإذا كان السبب الوحيد هو تحقيق إيرادات لجعل شركة أو منظمة أكثر ثراءً، فسيكون الاهتمام بالفعالية منخفضًا، مما يؤدي إلى اعتبار الفعالية فاشلة. لذلك ينبغي تلبية احتياجات الحضور لتحقيق الإيرادات. وبمجرد استثمار الحضور المحتمل في فكرة الفعالية وشرائهم تذكرة أو تأكيدهم الحضور، فمن المحتمل أن ينفقوا أموالًا على عناصر أخرى مختلفة؛ مما يدعم هدف تحقيق الإيرادات وإمكانية تعظيمها.

ما الذي ينفق الناس أموالهم عليه في مدن الملاهي؟

ونتر وندرلاند خلال موسم الرياض 2019.

تتضمن ونتر وندرلاند - التي تمثل جزءًا من موسم الرياض كل عام - عددًا من العناصر التي يُنفق الزوار أموالهم عليها. ونتر وندرلاند هي مدينة ملاهي تغطي مساحة كبيرة في مركز الملك عبد الله المالي وتقدم للزوار الألعاب وفرصة ركوب الخيل، وهي تضم أكبر حلبة للتزلج على الجليد في الشرق الأوسط (لتلائم أجواء الشتاء)، وعروضًا مسرحية، وأعمالًا خيالية ومعارض. وبطبيعة الحال، يُقدم الطعام للحضور حيث يمكنهم شراء الأطعمة والمشروبات أثناء الاستمتاع بالترفيه.

الضيافة المؤسسية
Corporate Hospitality

توفر الملاعب التي تقام على أرضها الفعاليات الكُبرى، مثل استاد الملك فهد الدولي، مستويات مختلفة من المقاعد والضيافة فيجلس غالبية زوار الفعالية في آلاف المقاعد المحيطة بالميدان، ويُخصص مقعد معين لكل زائر وهو المكان الذي يجلس فيه الشخص ويشاهد الفعالية.

الضيافة المؤسسية Corporate Hospitality (ترفيه تنظمه شركة لموظفيها أو عملائها أو أصحاب المصلحة فيها)، وغالبًا ما تستخدمه الشركات كأداة تسويق للترويج لنفسها أو لهوية علامتها التجارية للزبائن أو الموردين أو العملاء القيمين، وكذلك لمكافأة الموظفين. وغالبًا ما تشمل الضيافة المؤسسية ما يأتي:

- المقاعد والمناطق المحيطة الفاخرة.
- فرصة للتنقل بحرية داخل المناطق غير المفتوحة للجمهور الأكبر.
- تقديم المأكولات والمشروبات المجانية للزوار.
- عرض مميز للفعالية.

وتضم الملاعب الرئيسة عددًا من الأجنحة في مواقع متميزة تطل على الساحة، وغالبًا ما تُباع هذه الأجنحة أو تؤجر للمنظمات التي ترغب في توفير الترفيه لأصحاب المصلحة الرئيسين. ورغم أن الترفيه مجاني لهؤلاء الضيوف، إلا أن الشركات تدفع مبالغ كبيرة للمكان لتأمين الضيافة المؤسسية. ويعتمد المبلغ الذي يتقاضاه المكان مقابل الأجنحة والمرافق على عوامل عديدة، مثل موقع الجناح ومتطلبات (وميزانية) العميل.

منصات المبيعات السريعة
Concessions

ليس ضيوف الشركات فقط هم من يطلب ويدفع مقابل الطعام والشراب في الفعاليات. فعادةً ما تتوفر منصات المبيعات السريعة، والتي تمكن الأشخاص من شراء الطعام أو الشراب أو غيرها من العناصر. وتعتبر منصات المبيعات

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

السريعة طريقة مفيدة لتعظيم الإيرادات، حيث يُنظر إلى الفعاليات عادةً على أنها مناسبات خاصة ويسعد الناس غالبًا بإنفاق أموال أكثر من المعتاد على الترفيه والطعام والشراب.

لهذا السبب، يمكن تضخيم أسعار المنتجات، خاصةً وأن الفعاليات غالبًا ما تضم **جمهورًا مضمونًا Captive Audience** (الجمهور الذي ليس لديه خيار المغادرة أثناء انعقاد الفعالية وسيضطر لمشاهدة الإعلانات وسماع الخطابات والتسوق في المكان نفسه ولو كانت الأسعار مرتفعة). وتشترك مثل هذه الفعاليات العديدة في الميزات الآتية:

- تذاكر تحد من القدرة على الدخول والخروج من المكان حسب الرغبة.
- البعد عن المواقع الأخرى؛ مما يعني أنه من غير الواقعي شراء الطعام من مكان آخر.
- تقييد ما يُسمح للأشخاص بإحضاره إلى المكان؛ مما يجبر الزوار على شراء المنتجات المعروضة للبيع.

الهدايا التذكارية و/أو السلع ذات العلامة التجارية
Souvenirs and/or Branded Merchandise

غالبًا ما يرغب زوار الفعاليات الخاصة في شراء تذكارات مرتبطة بالفعالية، مثل الملابس أو الأكواب أو البرامج أو التذكارات الأخرى. نظرًا لأن حضور فعالية مثل كأس العالم لكرة القدم – FIFA ربما لا يتكرر طوال العمر، لذا يسعد الناس بشراء السلع "الحصرية" بالفعالية، وهي أحيانًا وسيلة للتباهي أمام أصدقائهم وزملائهم.

وبما أن السلع ذات العلامات التجارية تكون خاصة بالفعالية يكون الإصدار محدودًا، لذا غالبًا ما تكون الأسعار وبالتالي الإيرادات أعلى من المعتاد. وهي طريقة شائعة لتعظيم الإيرادات، فبينما تكون العناصر الفردية غالية نسبيًّا، إلا أنها عمومًا تكون منخفضة التكلفة لذلك تكون في حدود ميزانيات معظم الزوار.

حقوق البث
Broadcast Rights

رغم أن الفعاليات الصغرى أو المحلية أو غير المعروفة نسبيًّا توفر إمكانية الوصول مجانًا لأي مؤسسات إعلامية تُظهر اهتمامًا، لكن عليها أيضًا تقديم حوافز مثل الضيافة المؤسسية أو تذاكر مجانية لجذب انتباه وسائل الإعلام.

بمجرد أن تصبح الفعالية معروفة و/أو مشهورة، تتنافس مختلف المؤسسات التلفزيونية والإذاعية والإعلامية عبر الإنترنت للحصول على حقوق البث الحصرية. وكما هو مذكور في الفصل الخامس، مجال الرعاية الإعلامية مجال مربح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لأجل تعظيم الإيرادات المتولدة من فعالية ما، غالبًا ما يستخدم المنظمون نوعًا من المزاد (عملية علنية تُباع فيها السلع أو الخدمات بأعلى سعر) لبيع حقوق البث. وعادةً ما تكون هذه الحقوق جزءًا من صفقة رعاية إعلامية شاملة ويمكن أن تساعد على التدفق النقدي للفعالية؛ مما يقلل من المخاطر المالية. كما أنهم يميلون أيضًا إلى زيادة الوصول التسويقي نظرًا لوجود دافع مالي لدى مالك حقوق البث لجعل الفعالية ناجحةً قدر الإمكان من أجل تعظيم إيراداتهم الخاصة.

الخدمات الإضافية
Ancillary Services

هناك أيضًا عدد من الأساليب الأخرى التي يمكن للفعاليات من خلالها حث الضيوف على إنفاق أموالهم وبالتالي تعظيم الإيرادات. ويمكن استخدام الخدمات مثل جناح التصوير في مواقع رئيسة مختلفة لا يمكن لعامة الناس الوصول إليها (مثل، الجلوس في سيارة F1 عند نقطة انطلاق السباق)، ومواقف السيارات أو خدمات النقل، والألعاب، والترفيه وغيرها لتعظيم الإيرادات.



لماذا يدفع التلفزيون والراديو والمذيعون عبر الإنترنت المال مقابل تصوير إحدى الفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قد يشكل حضور الأشخاص للفعاليات أحد أشكال الهروب من الواقع، ويتوقع أن يضطر الأشخاص إلى إنفاق أموال أكثر من المعتاد. ومن التقنيات الذكية المستخدمة لتعظيم الإيرادات استخدام **قوة الإلحاح المزعج (قوة بيستر) Pester Power** (قدرة الأطفال على إقناع الآباء). وهذا يحدث عند التسويق للمنتجات والخدمات بين الأطفال تحديدًا الذين يستهلكون المنتج لكنهم ليسوا العملاء المستهدفين رغم استهلاكهم المنتج. فالعميل الفعلي هو الشخص الذي يدفع المال، وهو أحد الوالدين.

نقطة تحقق

لماذا تهتم الفعاليات بتعظيم الإيرادات؟

هدف التعلم 2.3.6

أهمية تعظيم الإيرادات

The Importance of Revenue Maximization

يمكن للشركات، كما هو موضح في الدرس 1 اختيار إما تعظيم الإيرادات أو زيادتها. وغالبًا ما تُستخدم زيادة الإيرادات في تطوير المنظمات والفعاليات التدريجي والمستدام لهوية علامة تجارية أو حصة في السوق. أما تعظيم الإيرادات فيستخدم لتنمية الفعاليات بسرعة كبيرة، فالتركيز قد لا يكون دائمًا على تعظيم الربح أو حتى على تحقيقه.

وهناك عدة أسباب تجعل تعظيم الإيرادات عملية مهمة لأي فعالية.

تعويض التكاليف الهالكة

Recouping Sunk Costs

يمكن التخطيط للفعاليات على مدار فترة زمنية طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى تكاليف هالكة عديدة. وتشمل التكاليف الهالكة الأجور والمُرتّبات المدفوعة للعمل التحضيري، ومدفوعات التأمين والتراخيص الحكومية، والودائع للأماكن والترفيه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إن تعظيم فرص الإيرادات في إحدى الفعاليات من خلال توفير فرص عديدة لزيادة الدخل يعني أن هناك احتمالية أكبر لبلوغ نقطة التعادل. وبمجرد بلوغ نقطة التعادل يمكن جني الأرباح. والأهم من ذلك أن نقطة التعادل تعني عدم خسارة منظم الفعالية لأي مبلغ من رأس المال.

زيادة قاعدة العملاء
Increasing the Customer Base

يُعد تعظيم الإيرادات طريقة بسيطة لزيادة قاعدة العملاء. ونظرًا لأن الربح ليس الاعتبار الرئيس فيمكن للفعالية أن تقدم أسعارًا مخفضة لجذب العملاء الذين لا ينفقون الأموال عادةً على منتجاتهم. إن اكتساب عملاء جدد من خلال التركيز على الإيرادات بدلًا من الربح يعني زيادة فرص الربح طويل الأجل، حيث يتم اكتساب حصة في السوق بمعدل سريع. وبمجرد أن يربط العملاء منتجًا بعلامة تجارية معينة، فمن المرجح أن يظلوا مخلصين لهذا المنتج ويستمرون في شرائه.

هيمنة السوق
Market Dominance

تميل الفعاليات القائمة التي تريد أن تظل رائدة في السوق إلى اختيار تعظيم الإيرادات. وتعني الأسعار المخفضة في الفعاليات التي تحافظ فيها الميزانيات الفعالة على انخفاض التكاليف أن المنافسين الذين لديهم تكاليف ثابتة أعلى سيضطرون إلى الخروج من السوق مما يسمح للفعالية بأن تصبح مهيمنة على الصناعة ورائدة في السوق. وبمجرد أن تصبح الفعالية رائدة في السوق، يمكن بعدها تغيير الهدف من تعظيم الإيرادات إلى هدفٍ آخر.

زيادة الأرباح
Increasing Profit

إن معظم الفعاليات مصممة لتحقيق ربح للمنظمين، ويمكن أن تعني زيادة الإيرادات زيادة في الأرباح. وتتسم فعاليات عديدة بتكاليف ثابتة كبيرة جدًّا ينبغي تغطيتها قبل تحقيق أي ربح. ومن المفترض أن تغطي معظم المنتجات أو الخدمات المباعة التكاليف المتغيرة ذات الصلة بالإضافة إلى المساهمة في التكاليف الثابتة. وبمجرد أن تتساوى المساهمة في التكاليف الثابتة مع إجمالي التكاليف الثابتة المتكبدة في الفعالية يبدأ تحقيق الربح، لذلك عندما تكون هناك فرص كبيرة لتوليد الإيرادات يمكن زيادة إجمالي الربح على الرغم من انخفاض المساهمة الفعلية من كل عملية بيع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نقطة تحقق

لماذا تختار فعالية كبرى تعظيم الإيرادات على الربح؟

هدف التعلم 3.3.6

تعظيم الإيرادات هدف أساسي

Revenue Maximization as a Primary Goal

هناك طرائق عديدة يمكن من خلالها تعظيم الإيرادات، ورغم فوائد ذلك، إلا أن تعظيم الإيرادات لا يُعد دائمًا هدفًا أساسيًّا مناسبًا لجميع الفعاليات. من المهم التركيز أولًا على الهدف العام من الفعالية وكيف تتوافق الإيرادات مع هذا الهدف.

فوائد تعظيم الإيرادات على أنها هدف أساسي

The Benefits of Revenue Maximization as a Primary Goal

هناك فوائد عديدة لاختيار المنظمات والفعاليات الإيرادات هدفًا أساسيًّا؛ وعلى الرغم من عدم مناسبة الفوائد لجميع الفعاليات، إلا أن بعض الفوائد مطلوبة في بعض الأحيان. لكن بالعموم فوائد تعظيم الإيرادات عادةً ما تكون قصيرة الأجل.

النمو السريع

Quick Growth

إذا كان تعظيم الإيرادات هدفًا، فغالبًا ما يكون سعر المنتج أو الخدمة منخفضًا. ولأن العملاء يهتمون بالسعر فإن السعر المخفض سيجذب مزيدًا منهم. ومع جذب المزيد من العملاء، تزداد الحصة السوقية للفعالية؛ مما سيسمح للمنظمة بالاستفادة من **وفورات الحجم Economies of Scale** (ميزة تكلفة تتمتع بها شركة عندما تزيد مستوى مخرجاتها). ومع ازدياد شعبية الفعالية، فإنها ستجذب أيضًا انتباه وسائل الإعلام التي سترغب في تأمين الحقوق الحصرية لبث الفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لماذا تركز اتفاقية ألعاب الفيديو على تعظيم الإيرادات بدلًا من تعظيم الأرباح؟

العرض

Exposure

تستطيع الفعالية الشهيرة والناجحة جذب الأشخاص إلى المكان الفعلي، ومع ذلك لن يتمكن كثيرٌ من الأشخاص من السفر إلى المكان لأسبابٍ تتراوح بين القدرة على تحمل التكاليف وعدم توفر التذاكر.

ومع زيادة اهتمام وسائل الإعلام، يُسلَّط الضوء على الفعالية كنقطة بيع رئيسة للشبكة، وفي بعض الحالات تدفع القناة مقابل بث الفعالية ثم تفرض رسومًا رمزية على عملائها للمشاهدة على منصتها. ومن أجل جذب أكبر عدد ممكن من المشاهدين، تبدأ الجهة التي تبث الفعالية بتسويقها بصورة أكبر. وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة أعداد مشاهدة قنوات البث وكذلك زيادة شعبية الفعالية، وبعد ذلك تستخدم هذه الشعبية لزيادة رسوم الدخول ورسوم حقوق البث للسنوات اللاحقة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

زيادة شهرة العلامة التجارية

Increasing Brand Awareness

يزداد الوعي بالعلامة التجارية بزيادة العرض، وهذا ما يؤدي إلى جعل الجمهور مخلصًا للعلامة التجارية؛ حيث يرغب المعجبون في الارتباط بنمط حياة أو فعالية رياضية معينة. يمكن بعد ذلك استخدام هذا الوعي بالعلامة التجارية كميزة ضد المنافسين؛ إذ تزداد فرص الرعاية بزيادة الوعي بالعلامة التجارية.

تعتمد الرعاية والمبلغ المدفوع مقابل الحق في رعاية فعالية ما على عدد العملاء المحتملين الذين يشاهدون الفعالية. وإذا كانت الفعالية متلفزة، فيكون لها جمهور عالمي يمكنه نشر اسم العلامة التجارية للراعي بسرعة كبيرة ومساعدته على الارتباط بنشاط رياضي أو ثقافي معين.

عوائق تعظيم الإيرادات كهدف أساسي

The Drawbacks of Revenue Maximization as a Primary Goal

رغم وجود العديد من الفوائد لتعظيم الإيرادات كهدفٍ أساسي، إلا أن هناك عوائق تحول دون استخدام هذه الطريقة. وفي حال الاعتماد على تعظيم الإيرادات على المدى الطويل، فسيكون هناك عدد من الآثار السلبية المحتملة على العلامة التجارية.

نقص الأرباح

Lack of Profit

رغم أن تركيز الفعالية على تعظيم الإيرادات يؤدي إلى تحقيق الأرباح، إلا أنه من المحتمل أن يكون هذا الربح قليلًا جدًّا مقارنة بالاستثمارات المحتملة الأخرى. وسيرغب المستثمرون بالفعاليات في رؤية عائدٍ كبير على استثماراتهم. وفي نهاية الأمر، لماذا تستثمر المنظمة وتخاطر بمبلغ كبير من رأس المال مقابل تحقيق عائد ضئيل أو عدم تحقيق عائد أصلًا؟

الإضرار بالاستدامة طويلة الأجل

Harm to Long-Term Sustainability

في حال استخدام تعظيم الإيرادات على المدى المتوسط أو الطويل، فقد يؤدي ذلك بالشركة إلى نقطة خطرة حيث يتوقع الحضور أن يظل سعر الفعالية ثابتًا عند نقطة معينة منخفضة. وعند زيادة الأسعار من أجل التركيز على تحقيق الأرباح أو تعظيمها، يشعر الحاضرون أن سعر الفعالية يتجاوز القيمة التي اعتادوا على دفعها. مما يؤدي إلى بحث هؤلاء الأشخاص عن بدائل ذات أسعار تنافسية؛ وبالتالي تضاؤل الحصة السوقية للفعالية الأصلية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مشكلات التدفق النقدي

Cash Flow Issues

يركز تعظيم الإيرادات بطبيعته على زيادة حصة السوق على حساب الربح. وبدون الأرباح، لا يكون لدى الفعاليات الأموال اللازمة لتنمية أفكارها وعناصرها الأساسية أو تطويرها.

لنأخذ، على سبيل المثال فعالية حققت ربحًا ضئيلًا جدًّا بعد نسختها الأولى. بينما تتحسن سمعة العلامة التجارية وتزداد حصتها في السوق، يتوقع زوار الفعالية التالية إجراء تحسينات لذا يلزم أن يكون كل تكرار للفعالية أكبر وأفضل مما كانت عليه في السابق. وبدون وجود أي تدفقات نقدية إيجابية كبيرة، سيكون للفعالية رأس مال أقل للاستثمار، وربما تفشل في تلبية الاحتياجات المتزايدة للجمهور.

مهارات إدارة الفعاليات

تحقيق الإيرادات

ينبغي أن يكون مديرو الفعالية قادرين على اتخاذ قرارات تتعلق ليس فقط بتحديد الأنشطة والترفيه التي يجب تضمينها في الفعالية، إنما أيضًا بتحديد كيفية تأثير اختياراتهم، بما في ذلك القرارات المالية، على الأهداف العامة للفعالية.

يكوّن مديرو الفعاليات الناجحون وعيًا بالأهداف المالية المطلوبة وأفضل الطرائق لتحقيقها.

طور مهاراتك

اشرح البحث الذي ستجريه لتحديد ما إذا كنت تستخدم تعظيم الإيرادات كهدفٍ مالي. إذا اخترت ذلك، فمتى يجب تغيير الهدف المالي للوصول إلى النتيجة المخطط لها في الفعالية؟

نقطة تحقق

لماذا تختار الشركة تعظيم الإيرادات هدفًا أساسيًّا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3.6 تقييم الدرس

التعرف على مفاهيم إدارة الفعالية

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. يمكن تعظيم الإيرادات من خلال:
   أ. زيادة سعر بيع المنتجات والخدمات.
   ب. التخلي عن المنتجات والخدمات المجانية.
   ج. تحديد أسعار منخفضة للغاية للمنتجات ذات الطلب المرتفع المحتمل.
   د. زيادة التكاليف.
2. أي مما يأتي لا يمثل فائدة لتعظيم الإيرادات؟
   أ. تعويض التكاليف الهالكة.
   ب. هيمنة السوق.
   ج. زيادة قاعدة العملاء.
   د. زيادة احتمالات الربح.

التفكير الناقد

3. لماذا يجب أن يكون لبعض الفعاليات هدف غير مالي كهدفٍ أساسي؟

_____

_____

_____

4. لماذا تكون لتعظيم الإيرادات قيمة قصيرة الأجل؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 6
التقييم

مراجعة مفاهيم إدارة الفعاليات

1. حلل هدفًا ماليًّا واحدًا للفعالية.

2. اشرح أحد العوامل الخارجية التي تؤثر على متطلبات تمويل الفعالية.

3. صف أحد عيوب عدم الاحتفاظ بالسجلات المالية.

4. اشرح كيف يمكن للميزانية مساعدة الفعالية على تحقيق نقطة التعادل.

5. اشرح لماذا لا تكون عروض الأسعار صالحة لفترات طويلة؟

6. صف أحد الأسباب التي ربما تكون ضرورية للطوارئ.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

7. حلل أحد أساليب تعظيم الإيرادات.

8. حدد أحد الأسباب التي تجعل تعظيم الإيرادات مهمًّا.

9. اقترح هدفًا ماليًّا آخر يمكن أن تحققه الفعالية بدلًا من تعظيم الربح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوِّر لغتك في إدارة الفعالية

صل المصطلحات الرئيسة (1 – 16) بالتعريفات (أ – ع).

	المصطلح	اختيارك	التعريف
.1	نقطة تعادل		أ. إيراد المبيعات مخصومة منه تكلفة المبيعات.
.2	جمهور مضمون		ب. عرض سلع للبيع في منفذ بيع بالتجزئة.
.3	النقدية الفائضة		ج. النقطة التي تتساوى فيها التكلفة الإجمالية مع الإيرادات.
.4	تمويل الطوارئ		د. المبلغ المُضاف فوق سعر التكلفة لتحديد سعر البيع.
.5	الضيافة المؤسسية		هـ. الفعالية الأولى في سلسلة متوقعة.
.6	تحليل التكلفة والفائدة		و. مستند يصدر من شركة إلى عميل يقدر سعر البيع قبل التزام العميل بالشراء.
.7	العجز		ز. دفعات غير محسوبة في التكلفة وأكبر من اللازم أو سعر مميز خارج المبالغ الموضوعة في الميزانية.
.8	وفورات الحجم		ح. السيولة النقدية التي تتجاوز السيولة المطلوبة.
.9	فعالية افتتاحية		ط. خسارة تحدث عندما تكون المبالغ المنفقة أقل من الواردة.
.10	هامش الأمان		ي. مبلغ من المال يُخصص للاستخدام في الطوارئ أو لتغطية مصروفات غير متوقعة.
.11	هامش الربح المضاف		ك. أداة لاتخاذ القرارات تساعد على البت في أي الإجراءات أولى بالاتباع.
.12	بيع مباشر		ل. ترفيه تنظمه شركة لموظفيها أو عملائها أو أصحاب المصلحة فيها.
.13	المدفوعات بسبب الهلع		م. قدرة الأطفال على إقناع الآباء.
.14	قوة الإلحاح المزعج (قوة بيستر)		ن. ميزة تكلفة تتمتع بها شركة عندما تزيد مستوى مخرجاتها.
.15	هامش الربح		س. الجمهور الذي ليس لديه خيار المغادرة أثناء انعقاد الفعالية وسيضطر لمشاهدة الإعلانات وسماع الخطابات والتسوق في المكان نفسه ولو كانت الأسعار مرتفعة.
.16	عرض السعر		ع. قيمة مبيعات الشركة التي تتجاوز نقطة التعادل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تطبيق نظرية إدارة الفعالية

مهمة البحث

مستخدمًا الفعالية التي اخترتها في الفصل 5، تحقق من الجوانب المالية في الفعالية واستخدم بحثك لإكمال المهام الآتية:

1. اشرح الأهداف المالية للفعالية بإيجاز. على الرغم من عدم ذكرها بطريقة صريحة، إلا أنه يمكنك استخدام بحثك لتكوين تقدير معقول للإجابة.
2. حدد الطرائق الرئيسة المستخدمة في تمويل الفعالية ثم اشرحها. تذكر أن تضع في اعتبارك الجوانب القصيرة والطويلة الأجل للتمويل.
3. حدد كافة العوامل الرئيسة المؤثرة على متطلبات تمويل الفعالية واشرحها.
4. ناقش ما إذا كنت تعتقد أنه تم الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة. اذكر أسبابًا لإجابتك.
5. بالتركيز على شروط الميزانية للفعالية، أجب عن الأسئلة الآتية:
6. أ. في أي مجالات الفعالية استثمرت معظم الأموال؟
   ب. لماذا اختيرت هذه المجالات؟
   ج. حدد أسباب الحاجة إلى تحقيق فائض بهذه الفعالية.
7. حدد ما إذا كانت مجالات الفعالية تركز على تعظيم الإيرادات.
8. اشرح سبب اعتقادك أن تعظيم الإيرادات سيكون هدفًا مناسبًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مهمة التفكير

في هذه المرحلة من حياتك، هناك فرصة معقولة بأن تضطر إلى إدارة ميزانية وإيجاد طرائق لكسب الأموال للحفاظ على نمط حياتك.

1. خذ في الاعتبار مواردك المالية الشخصية:

أ. ما الطرائق المختلفة التي يمكن أن يكسب من خلالها الأشخاص في مثل سنك، المال اللازم للصرف على نمط حياتهم؟

ب. كيف تدير ميزانيتك الخاصة؟

ج. ما العوامل التي تؤثر على كيفية إنفاق دخلك المحدد في الميزانية؟

2. فكر في آخر فعالية كبرى حضرتها والتي كانت تهدف إلى تحقيق إيرادات:

أ. ما الأساليب التي أغرتك بها الفعالية لإنفاق أموالك؟

ب. هل كانت المنتجات أو الخدمات منخفضة أم مرتفعة التكلفة؟ ولماذا؟

ج. هل شعرت بأنك حصلت على قيمة مقابل المال؟ هل يمكنك زيارة الفعالية مرة أخرى في المستقبل؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حالة دراسية سادسة

موسم الرياض



معرض الصقور والصيد خلال
موسم الرياض.

عرض تقليدي في
منطقة نبض الرياض.



أهداف التعلم

الغاية من هذه الحالة الدراسية هي كيفية تحديد لجان إدارة الفعاليات للأهداف والمتطلبات المالية للفعاليات، وكيفية استخدام الميزانية لتلبية تلك المتطلبات. وتتضمن هذه المهمة الأهداف الآتية:

- تحليل أساليب تمويل الفعاليات والعوامل التي قد تؤثر على تمويل الفعالية.
- فهم أهمية إعداد الميزانية وإدارة التدفق النقدي الذي يؤدي إلى إقامة الفعاليات.
- فهم الأسباب التي تجعل تعظيم الإيرادات هدفًا ماليًّا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مربع الحقائق

- الموسم عبارة عن سلسلة من الفعاليات وغيرها من أماكن الجذب المقامة سنويًّا في الرياض بين شهري أكتوبر ومارس.
- يقدم الموسم تجارب وفعاليات من جميع أنحاء العالم.
- احتوى الموسم على 15 منطقة في عام 2022، لكل منها تجارب وأنشطة مختلفة.
- عرضت المنطقة الترفيهية المعروفة "ببوليفارد وورلد" أكبر كرة ضوئية في العالم "ذا سفير"، ومنطقة الترفيه السياحي"إيريا 15"، وأكبر بحيرة من صنع الإنسان في العالم تضم 11 ميناءً.
- أخذ الموسم زواره في رحلة قارية إلى أغنى الثقافات والحضارات والمأكولات حول العالم.

موسم الرياض هو موسم ترفيهي ورياضي سنوي ترعاه الدولة وتموله الهيئة العامة للترفيه (GEA) المسئولة عن تطوير وتقدّم وتوسيع قطاع الترفيه المتنامي في المملكة العربية السعودية. فهو أضخم المواسم الـ 11 التي تُقام على مستوى المملكة، وهو احتفال بمدينة الرياض نفسها وكذلك بالمملكة العربية السعودية وشعبها.

يهدف موسم الرياض إلى جذب مجموعة واسعة من الزوار حيث ضم 8,500 معلمٍ ونشاطٍ في موسم 2023/2022، بما في ذلك فعاليات مثل المهرجانات الموسيقية، ومعرض الصقور والصيد، ومعرض الرياض للسيارت. وتتطلب فعاليات كثيرة في موسم الرياض حجز التذاكر ودفع ثمنها. يساعد هذا التدبير على أن تحقّق الفعاليات عائدًا وعلى أن يكون عدد الحضور محدودًا بهدف ضمان السلامة.

تشكل مواسم السعودية مبادرة من بين عدة مبادرات اتخذتها المملكة العربية السعودية لتعزيز السياحة والنشاط الاقتصادي. وإلى جانب المواسم الأخرى، يشكل موسم الرياض عنصرًا أساسيًّا لتحقيق الهدف المالي من رؤية السعودية 2030 المتمثل في الاحتفاظ بنسبة 25% من 22 مليار دولار (750 مليار ريال سعودي) ينفقها السعوديون على السفر والسياحة خارج البلاد كل عام عن طريق إغراء السكان المحليين للإنفاق على السفر والترفيه المحلي. يقدم الموسم ميزة إضافية تتمثل في توفير الوظائف للمواطنين السعوديين وتطوير فرص الأعمال التجارية المحلية. ونظرًا لأن الفعاليات التي يتخللها موسم الرياض مجانية بمعظمها، فإنّ الهيئة العامة للترفيه (GEA) وشركاءها يتحملون التكاليف الضخمة لإقامة هذا المهرجان.

بالنسبة للفعاليات التي تتطلب تذاكر، يمكن استخدام منصات التذاكر لحجز التذاكر لمجموعات مختلفة من العروض والفعاليات والخدمات. وهذا يوفر التدفق النقدي الذي تشتد الحاجة إليه في الفترة التي تسبق الفعاليات لتلك المنظمات التي توفر الترفيه المطلوب لجذب الزوار.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نظرًا لأن موسم الرياض ترعاه الدولة وله أهداف بعيدة ترتكز حول رؤية السعودية 2030، فإن الميزانية المخصصة له وفيرة، ولو كانت هذه فعالية تجارية، لما كانت الميزانية بهذه الوفرة، والأهمية. ونظرًا للاقتصاد القوي للمملكة العربية السعودية فهي قادرة على استثمار مبالغ كبيرة من رأس المال في الفعاليات المصممة لتعزيز الأمن المالي للمملكة على المدى الطويل. وبما أن قطاع الترفيه يهدف إلى إنفاق 1 تريليون دولار (3.75 تريليونات ريال سعودي) على مدى عشر سنوات، فإن إعداد الميزانية قد يكون أقل أهمية من الفوائد المكتسبة من الفعاليات.

حقق موسم الرياض، الذي أقيم للمرة الأولى في عام 2019، إيرادات بلغت مليار ريال سعودي واستضاف 10 ملايين زائر في شهرين، ومع ذلك لم يحقق أي ربح في هذه المرحلة. كما حقق الموسم نجاحًا فائقًا لدرجة أنه كان لا بد من تمديد المدة الأولية إلى ثلاثة أشهر حيث كان الطلب استثنائيًا. وخلال فترة الثلاثة أشهر، حقق الموسم عائدات "مباشرة وغير مباشرة" بلغت 6 مليارات ريال سعودي من أصل مبلغ 3.1 مليارات ريال سعودي أُنفق على الفعاليات.

وعلى مدار ثلاث سنوات، تطورت الرياض من مكان لم يتعدَّ الترفيه فيه الذهاب إلى المقاهي، إلى مكان تنتشر فيه المنتزهات الترفيهية، وحدائق الحيوانات، والمهرجانات، ورحلات السفاري. أدى ذلك إلى حرص الشركات على الاستثمار في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يعني أن أهداف رؤية السعودية 2030 تسير على الطريق الصحيح نحو تحقيقها.

أسئلة للمناقشة

1. قيّم الأهداف المالية المحتملة لموسم الرياض.

_____

_____

_____

_____

2. اشرح بإيجاز العوامل الخارجية الرئيسة التي يكون لها تأثير على تمويل موسم الرياض.

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3. ناقش سبب عدم أهمية الميزانية لسلسلة من الفعاليات مثل هذه.

_____

_____

_____

_____

4. لماذا ركز موسم الرياض على الإيرادات وليس تعظيم الأرباح باعتبارها الدخل المالي الرئيس؟

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إنشاء خطة تمويل

سرعان ما تحولت بطولة كرة القدم الجديدة إلى حقيقة واقعة. قوبلت عناصر الرعاية بالميزانية التي قمت بصياغتها في الفصل الخامس بصورة جيدة، وطُلب منك الآن إعداد ميزانية داخل الشركة لجميع المدفوعات الواردة والصادرة، وتحديد المجالات التي يمكن فيها تعظيم الإيرادات بصورة فعالة دون الإضرار بصورة البطولة.

أكمل الأنشطة الآتية:

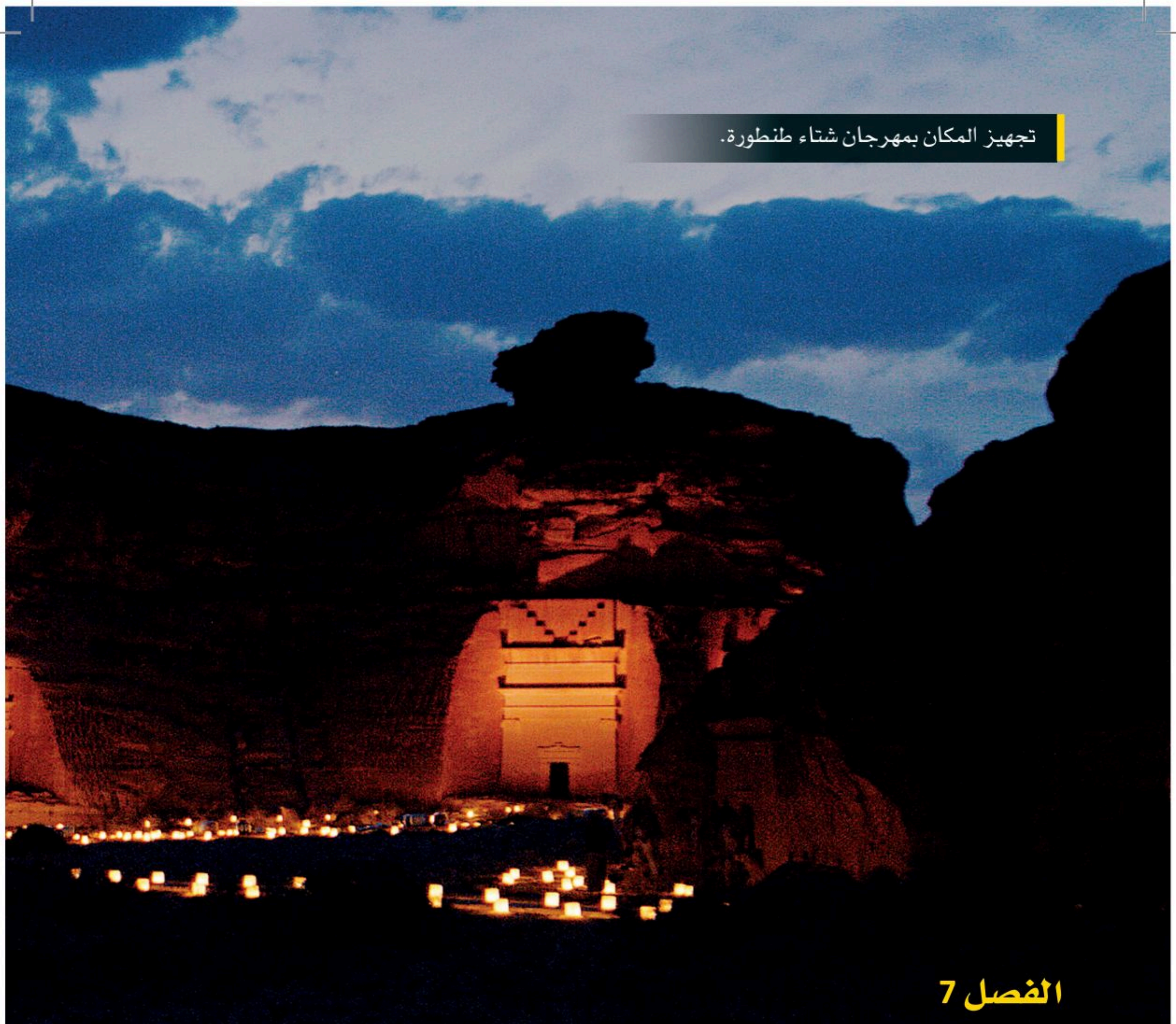
1. حدد هدفًا ماليًّا عامًّا للبطولة - تذكر أن تجعل الهدف "سمارت" SMART.
2. حدد التدفقات النقدية الرئيسة الثلاثة الواردة والصادرة ذات الصلة بالبطولة ثم اشرحها.
3. حدد كافة العوامل الرئيسة التي تؤثر على متطلبات تمويل الفعالية ثم اشرحها، وخذ في الاعتبار عوامل تحليل بيستل الواردة في هذا القسم.
4. اشرح السجلات التي يمكن الاحتفاظ بها ولماذا تعتبر مهمة.
5. ناقش الحاجة إلى ميزانيات واضحة وفعالة وإدارة التدفق النقدي.
6. وضح ما إذا كان تعظيم الإيرادات سيكون هدفًا مناسبًا في هذه المرحلة من التطور.

يُستخدم المستند أو العرض التقديمي الذي تقوم بإنشائه للحصول على الموافقة المالية للفعالية. ويشعر رعاة الفعالية المحتملون بالقلق من احتمالية ضعف العائد على استثماراتهم، وعليهم أن يقتنعوا بعدم ضياع استثماراتهم.

يجب أن يكون تخطيط المستند مهنيًّا ومفهومًا لغير المتخصصين.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل 7

استدامة الفعاليات

دروس الفصل

1.7 الاستدامة

2.7 تأثير الاستدامة على عمليات الفعاليات والتخطيط لها

3.7 أفضل الممارسات المستدامة وقياسها

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



كيف يمكن لمديري الفعاليات جعل فعالياتهم أكثر استدامة؟

نظرًا لأن الحكومات والأشخاص حول العالم أصبحوا أكثر وعيًا بالضرر الذي يمكن أن تسببه الشركات للبيئة الطبيعية والذي يؤثر بصورة مباشرة على جميع الأشخاص، فإن فعاليات عديدة تسعى إلى الدفاع عن رسالة بيئية، وتثقيف الجمهور بينما تقوم بإدارة مواردها المتوفرة بحرص.

تتشابه معظم الفعاليات بشكل كبير وغالبًا ما تكون الفعاليات بطبيعتها مؤقتة وتجذب الكثير من الناس إلى مكان واحد وربما تُخلّف كميات هائلة من النفايات والتلوث. لذا ينبغي أن تركز الفعاليات على الاستدامة ليس لتحسين صورتها فقط بل لتقليل التكاليف أيضًا على المدى القصير والطويل، الأمر الذي يضمن التحسين المستمر.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

1.7 الاستدامة

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.1.7 تحديد وتوضيح معنى الاستدامة.

2.1.7 مناقشة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأهمية النسبية لاستدامة الفعالية.

المصطلحات الرئيسة

استدامة	Sustainability
ممارسات مستدامة	Sustainable Practices
حصيلة ثلاثية	Triple Bottom Line
دراسة الجدوى	Feasibility Study
مورد خارجي	Third-party Supplier

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.1.7

ما الاستدامة؟

What is Sustainability?

تؤثر الفعاليات على البيئة المحيطة بها، ورغم أن هناك نتائج إيجابية عديدة للفعاليات مثل زيادة السياحة والإيرادات والوظائف، إلا أن هناك أيضًا عددًا من النتائج السلبية إذا ما ركّز المنظمون على الجوانب الاقتصادية للفعالية فقط.

تُعد الاستدامة أحد الاعتبارات الرئيسة التي سُلّط عليها الضوء بصورة متزايدة في السنوات الأخيرة. والاستدامة Sustainability هي هدف اجتماعي يتعلق بحماية البيئة الطبيعية لضمان سلامة وديمومة النظم البيئية التي تدعم الحياة على الأرض.

تؤثر الاستدامة تأثيرًا كبيرًا على جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، بما فيها صناعة الفعاليات، فهي ليست استثناءً. وتعتبر القضايا البيئية من الاعتبارات الهامة للفعاليات الرئيسة والضخمة، وينبغي أن تسلط وثائق التخطيط الضوء بوضوح على الممارسات المستدامة Sustainable Practices (طرائق تنظيم وتشغيل فعالية ما والتي تساعد على حماية البيئة) المستخدمة.



لماذا يستخدم بعض متعهدي الفعاليات الأواني المصنوعة من الخيزران بدلًا من الأواني البلاستيكية الأرخص ثمنًا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الحصيلة الثلاثية
The Triple Bottom Line

اهتمت المنظمات في السنوات الأخيرة أو أُجبرت من قبل أصحاب المصلحة على مراعاة الفوائد الاقتصادية، ومراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطة الأعمال، بما في ذلك الفعاليات. يُعرف هذا التركيز الثلاثي على التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهي الركائز الثلاث للاستدامة، باسم **الحصيلة الثلاثية Triple Bottom Line**.

تعتبر الحصيلة الثلاثية مقياسًا مهمًّا للاستدامة وتساعد على ضمان توفر العنصر البشري (من عمال وعملاء) والموارد الطبيعية وبالطبع تحقيق الربح على المدى الطويل، وهي طريقة محاسبة قائمة على الاستدامة تقيس تأثير المنظمة أو الفعالية على البيئة المحيطة.

الاستدامة والمملكة العربية السعودية
Sustainability and Saudi Arabia

تتعامل المملكة العربية السعودية في رؤية السعودية 2030 مع الاستدامة بجدية بالغة، بتحديد هدف طويل المدى للوصول إلى صافي انبعاثات صفرية بحلول عام 2060. وبالتالي، فإن النمو المستدام والاستدامة هما في صميم كل ما تفعله المملكة.

أعلنت المملكة العربية السعودية – منذ بداية رؤية السعودية 2030 – عن مجموعة من سياسات وبرامج الاستدامة الجديدة، وتؤثر هذه العوامل المتعددة تأثيرًا مباشرًا على الشركات العاملة في المملكة وبالتالي تؤثر على صناعة الفعاليات.

كيف يؤثر استخدام المواد البلاستيكية على البيئة الطبيعية وعلى صحتك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في عام 2021، حل قانون البيئة السعودي الجديد محل القانون البيئي العام الذي كان قائمًا في السابق؛ مما وسع نطاق التزامات الأنشطة التجارية وشدد العقوبات على عدم الامتثال. يضمن هذا القانون الجديد متطلبات ترخيص وتصاريح موسعة للأنشطة البيئية أو الأنشطة التي تؤثر على البيئة، كما يتطلب الاحتفاظ بسجلات لخطط وإجراءات منع التلوث في أنشطة معينة.

تتمثل إحدى المسئوليات الرئيسة لمديري ومنظمي الفعاليات في مواكبة القوانين ذات الصلة والتأكد من تخطيط فعاليتهم وتنفيذها بطريقة تتوافق مع ذلك بهدف تجنب العقوبات المكلفة ومساعدة المملكة على تحقيق أهداف الاستدامة الطموحة.

الاستدامة في الفعاليات
Sustainability in Events

الغاية من الفعاليات المستدامة هو الحد من تأثيرها على البيئة الطبيعية والعناصر المحيطة بها مباشرة، وتعظيم منافعها على الصعيد الاجتماعي. ويمكن للفعاليات إنجاز هذه الغاية عبر:

- الحد من استخدام الموارد النادرة، مثل المياه والطاقة غير المتجددة.
- التقليل من توليد النفايات غير القابلة للتدوير واستخدامها، مثل المواد البلاستيكية التي تستخدم مرة واحدة فقط.
- التخلص من النفايات بطرائق مسئولة لتقليل تلوث البيئة الطبيعية.

الهدف الأساسي والطويل الأجل للاستدامة هو الحفاظ على الأرض للأجيال القادمة، وهذا سبب بيئي وأخلاقي واضح لضمان الاستدامة. هناك أيضًا أسباب فورية وقصيرة الأجل لإعداد فعالية مستدامة، ومنها:

- ضرورة الالتزام بالقوانين واللوائح وتقليل الأسباب التي تؤدي إلى فرض الغرامات أو العقوبات.
- الحاجة إلى الحفاظ على صورة مقبولة أمام الرأي العام والسيطرة على التغطية الإعلامية التي تروج صورة سلبية، فالأضواء مسلطة على القضايا البيئية التي تحظى باهتمام متزايد في المجتمع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هناك مجموعة واسعة من ممارسات الأعمال المستدامة التي يمكن تنفيذها في صناعة الفعاليات والتي سيستعرضها الدرس 3.7 بمزيد من العمق، وبعض هذه الممارسات يشمل ما يلي:

- استخدام خامات صديقة للبيئة لتقليل استخدام البلاستيك والورق.
- تقديم الأطعمة العضوية المحلية الصنع لتقليل انبعاثات الكربون المرتبطة بإنتاج الأغذية ونقلها.
- تطبيق سياسة تقضي بالسماح بتخليف كمية متدنية من النفايات أو حتى سياسة عدم وجود النفايات.

لمساعدة الشركات على تحقيق أهداف استدامتها، هناك وكالات حكومية ودولية عديدة تدعم ممارسات الأعمال المستدامة وتمولها. يُعد نظام إدارة استدامة الفعاليات الصادر عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO) 20121 معيارًا دوليًّا تم تطويره لإدارة قضايا الاستدامة، كما يقدم إرشادات حول أفضل الممارسات للمساعدة على إدارة الفعالية والتحكم في تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي والبيئي من خلال تقديم قوائم التحقق من النفايات والطاقة، وتحليل سلسلة الإمدادات، والإجراءات القانونية المشتركة.

نقطة تحقق

لماذا تُعتبر الاستدامة عاملًا هامًّا يجب مراعاته في الفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.1.7

العوامل التي تؤثر على استدامة الفعاليات

Factors That Influence the Sustainability of Events

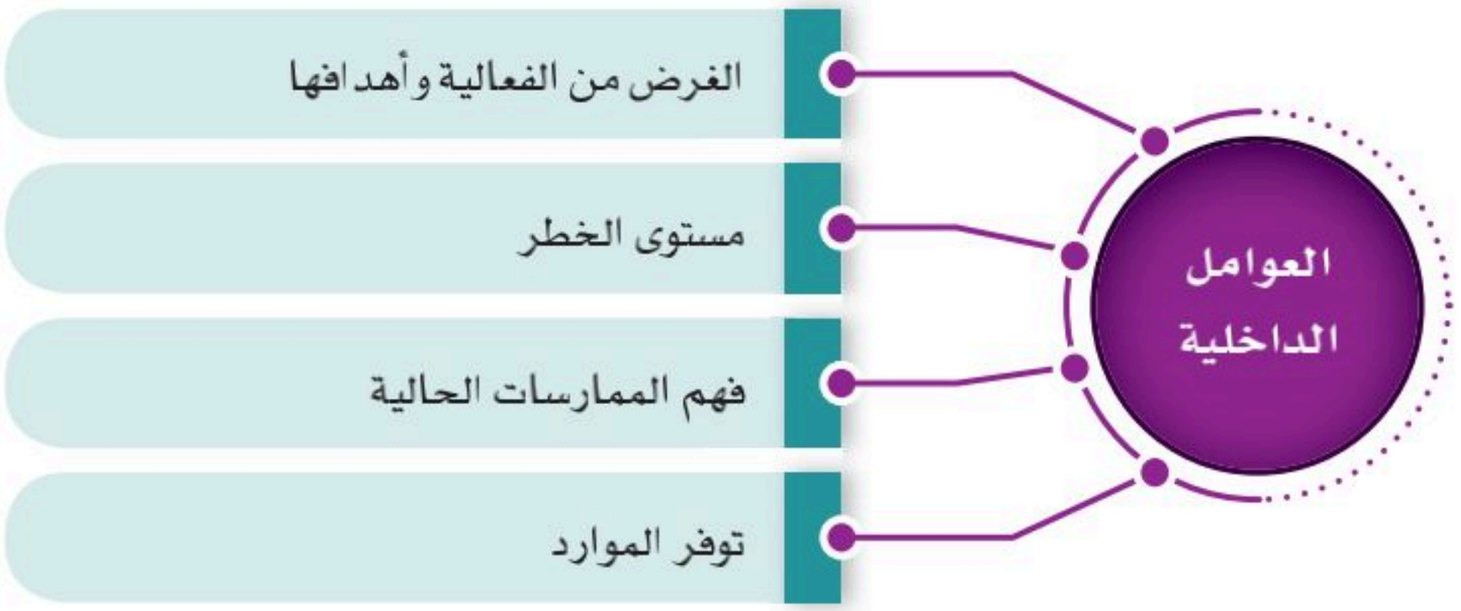
هناك عوامل مختلفة عدة يمكن أن تؤثر على استدامة الفعالية، وهي عوامل قد تظهر في مراحل مختلفة من دورة حياة إدارة الفعالية. وهذه العوامل، التي يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، بإمكانها أن تؤثر على كلٍّ من أهمية الاستدامة في الفعالية المعنية، وجدوى تحقيق استدامتها. لذلك من المهم تحديد مستوى الاستدامة المطلوب والتحديات التي قد تواجهها الفعالية لتطبيق المعيار اللازم.

يمكن تحديد مستوى الاستدامة المطلوب بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسين في الفعالية، وتقييم أهمية الاستدامة بالنسبة للجمهور المستهدف، وطبعًا بالعودة إلى اللوائح القانونية ذات الصلة. وبهدف تحديد جدوى تحقيق استدامة الفعالية، قد يكون من الضروري إجراء **دراسة جدوى Feasibility Study** (تقييم مدى عملية خطة مشروع مقترح) بما في ذلك التركيز بوضوح على الاستدامة.

العوامل الداخلية

Internal Factors

العوامل الداخلية هي تلك المتأصلة في الفعالية بحد ذاتها، ويمكن أن تشمل الخصائص الأساسية للفعالية، مثل الغرض منها وأهدافها، أو المسائل المتعلقة بالتوظيف، مثل مستوى خبرة الفريق الذي ينظم الفعالية وقدرته على الفهم. والعوامل الداخلية الرئيسة التي تؤثر على أهمية الاستدامة في الفعالية موضحة فيما يلي.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الغرض من الفعالية وأهدافها

Event Purpose and Objectives

يمكن أن تختلف أهمية الاستدامة لفعالية معينة بشكل كبير وفقًا للغرض منها ولأهدافها. على سبيل المثال، إن تكاليف إقامة فعالية صغيرة أو شخصية - مثل حفل الزفاف أو إطلاق منتج من قبل شركة صغيرة - تهمّ أصحابها كثيرًا؛ فإن كانت الخيارات المستدامة لها أكثر تكلفة وليست مطلبًا قانونيًّا، فيمكن القبول بخيارات أقل تكلفة وأقل استدامة للحد من النفقات على العناصر التي قد لا يلاحظها الضيوف أو يهتمون بها.

من ناحية أخرى، قد تهتم الفعاليات الرئيسة أو الضخمة في استخدام الأساليب المتاحة الأكثر استدامة من أجل الحفاظ على صورة إيجابية أمام الرأي العام وترسيخها. وينطبق هذا الأمر بشكل خاص على الفعاليات الضخمة التي ترعاها الحكومة، إذ يجب أن تتطابق الفعالية بوضوح مع الأهداف الحكومية، مثل رؤية السعودية 2030، ويمكن استخدامها بطريقة جيدة نموذجًا لهدف أكبر.

مستوى المخاطرة

Level of Risk

مستوى المخاطرة هو عامل رئيس يجب مراعاته عند تحديد جدوى الاستدامة لفعالية ما. في بعض الحالات، قد ينتج عن الممارسات المستدامة مستوى من المخاطرة المالية التي قد تتخطى القدرات المادية التي يمكن لمنظمي الفعاليات تحملها بسبب التكاليف الإضافية التي تتضمنها. في مثل هذه الحالة، قد يفضل منظم الفعالية أو مضيفها تقليص الاستثمار في الممارسات المستدامة إلى الحد الأدنى المطلوب بموجب القانون، من أجل تقليل مخاطرة تكبد الفعالية خسارة مالية.

فهم الممارسات الحالية

Understanding of Current Practices

من العوامل الأخرى التي قد تحد من إمكانية تحقيق الاستدامة في فعالية ما هو مستوى الخبرة والمعرفة لدى الفريق الذي ينظم الفعالية ويديرها. إذا بدأ الفريق في العمل على فعالية دون أن يحظى بتدريب شامل ومتكامل، ولم تكن لديه معرفة كافية بالممارسات المستدامة الحالية، فمن المحتمل أن تحدث أخطاء، كأن يأخذ قرارات قد تعتبر اعتيادية ولكنها غير مستدامة. لذلك من المهم تدريب العاملين في الفعالية والتنسيق على نحوٍ وثيق مع الموردين لفهم التوقعات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

توفر خيارات التوريد

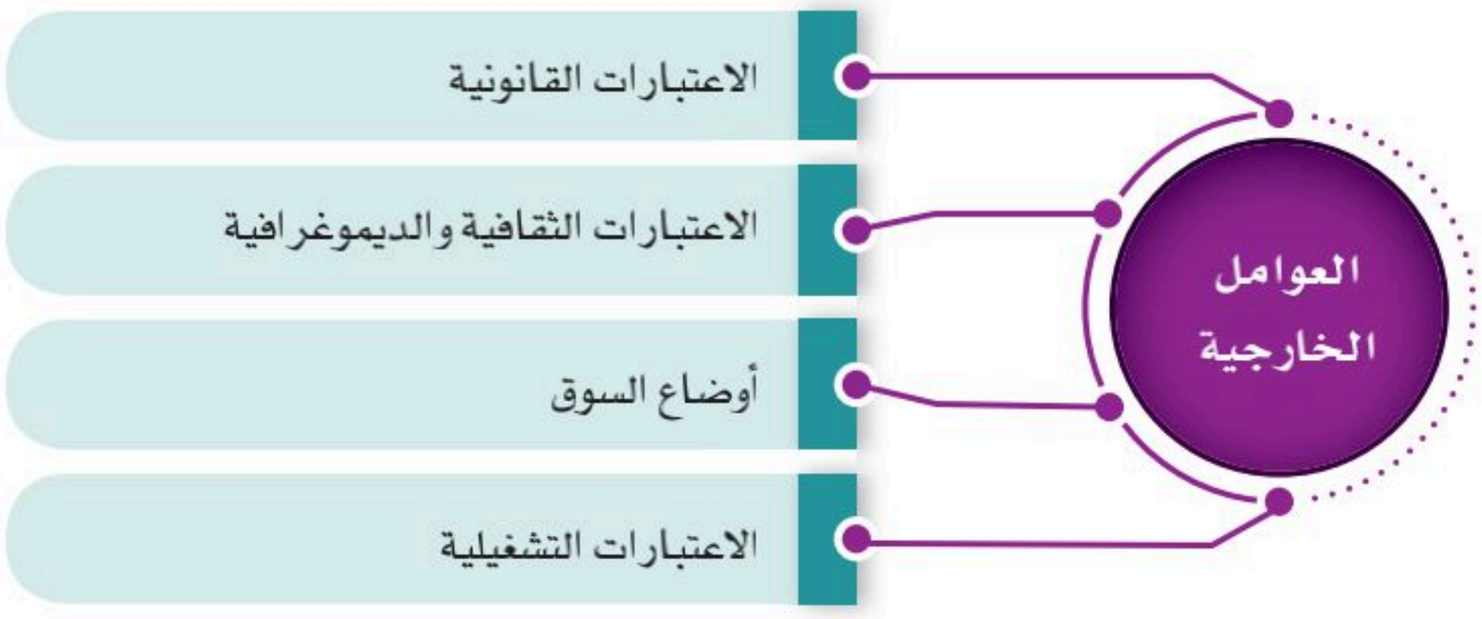
Availability of Supply Options

قد لا تتوفر المواد المستدامة اللازمة لإقامة بعض الفعاليات سواء ضمن الإطار الزمني أو الميزانية المالية، عندها. يتعين على الفعاليات استخدام **مورد خارجي** **Third-party Supplier** (شركة تقدم خدمات لشركة أخرى) يكون سعره إما أعلى من المبلغ المدرج في الميزانية أو أنه يكون مجانيًّا ضمن التاريخ أو التواريخ المحدّدة. لذلك، قد ينحصر الاختيار هنا بين إقامة فعالية غير مستدامة أو عدم إقامة فعالية على الإطلاق.

العوامل الخارجية

External Factors

العوامل الخارجية هي تلك التي تتعلق بالبيئة التي ستقام فيها الفعالية. وفيما يأتي، بعض العوامل الخارجية الرئيسة التي تؤثر على استدامة الفعالية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاعتبارات القانونية

Legal Considerations

يُعد الإطار القانوني للدولة أحد العوامل الخارجية الرئيسة التي تؤثر على أهمية الاستدامة في الفعالية، فعلى سبيل المثال سنت المملكة العربية السعودية قوانين واضحة تحكم الممارسات المستدامة. وتتراوح الغرامات المفروضة على المخالفين للقواعد والتراخيص والتصاريح من 100,000 إلى 30 مليون ريال سعودي اعتمادًا على مدى خطورة المخالفة. بالإضافة إلى ذلك، يواجه المخالفون عقوبة السجن أو تعليق التراخيص والتصاريح، مع تشهير بالمخالفين الذين يجب عليهم إصلاح الضرر الذي تسببوا به. ونتيجة لذلك تؤثر الاعتبارات القانونية تأثيرًا بالغًا على أهمية الاستدامة في الفعاليات حيث تكون تكاليف عدم الالتزام باللوائح البيئية هائلة.

الاعتبارات الثقافية والديموغرافية

Cultural and Demographic Considerations

الاعتبارات الثقافية والديموغرافية هي عامل رئيس آخر لتحديد أهمية الاستدامة في فعالية ما. فجميع الفعاليات تحدث في سياق ثقافي، ويجب أخذ هذا السياق بالاعتبار عند التخطيط للفعالية. وهذا الأمر ينطبق على الاستدامة وعلى الجوانب الأخرى للفعاليات أيضًا. لذا يجب أن يأخذ مدير الفعالية بالاعتبار الآراء المتعلقة بالاستدامة والتي تصدر عن الحضور المحتملين وأفراد المجتمع المنتمين إلى المكان الذي ستقام فيه الفعالية. فقد يعارض السكان المحليون إقامة فعالية يعتبرون أنها ستُنتج تأثيرًا سلبيًّا على مجتمعهم، وقد يشعر الحضور بالتردد ولا يرغبون بأن يكونوا على صلة بفعالية يُعرف أنّها تسبب تلوث البيئة بسبب ضعف وعيها بضوابط المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك، إن ظهور الهواتف الذكية يعني أنه من الصعب السيطرة على تصوير الجمهور لأحداث الفعالية، فكل زائر قادر على تسجيل صور النتائج ومشاركتها. وبالتالي فإن عدم التزام فعالية ما بمعايير الاستدامة المطلوبة، سيؤدي إلى استبعاد إقامة فعالية مماثلة بنسخة جديدة في المستقبل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أوضاع السوق

Market Conditions

قد يرغب مضيف أو منظم الفعالية في أن تكون الفعالية مستدامة قدر الإمكان، لكن بعض العوامل الخارجية يمكن أن تحد من جدوى ذلك. أحد هذه العوامل هي أوضاع السوق. غالبًا ما تكون الممارسات المستدامة أكثر تكلفة من الممارسات غير المستدامة، ولتحقيق التوازن في ميزانية الفعالية قد يلزم تحميل جزء من هذه التكلفة للحضور من خلال رفع أسعار التذاكر أو سعر المأكولات. وإذا كانت سوق الفعالية تعتمد أسعارًا معقولة، فقد لا يرضى الجمهور المستهدف بالأسعار المتزايدة، وقد يؤدي إحجامهم عن دفع أسعار أعلى إلى جعل الفعالية غير قابلة للتطبيق.

الاعتبارات التشغيلية

Operational Considerations

قد تؤثر الاعتبارات التشغيلية أيضًا على جدوى استدامة الفعالية. ففي كثير من الأحيان تتأثر الاستدامة في الفعاليات الخارجية بعناصر مثل الطقس والتي تؤثر بشدة على الحضور. فعلى سبيل المثال إذا أفادت النشرة الجوية بهطول الأمطار، قد يستلزم ذلك بيع منتجات غير مستدامة أو توفيرها مثل معاطف المطر التي تستخدم لمرة واحدة أو المظلات منخفضة السعر المصممة للاستخدام مرة واحدة، وذلك للحفاظ على راحة الحضور.

في وضع مختلف، حين يكون الطقس حارًّا جدًّا، قد يكون من الضروري تكييف المكان الذي تقام فيه الفعالية، تمامًا كما حدث خلال بطولة كأس العالم لكرة القدم لعام 2022. ذلك لأن الحرارة المرتفعة التي تبلغ أكثر من 37 درجة مئوية والرطوبة التي تصل إلى 80% تكون مجهدة للاعبين الدوليين وقد تخفض مستوى أدائهم، لذلك وضعت حلول هندسية مبتكرة لمواجهة هذه الظروف. وتعني كمية الطاقة المطلوبة أن العملية غير مستدامة إلا أنه بدون هذه التقنية، ربما لم يكن بالإمكان إقامة الفعالية في المقام الأول.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مهارات إدارة الفعاليات

تخطيط الفعاليات المستدامة

وقع الاختيار على شركة إدارة الفعاليات الخاصة بك لإدارة مهرجان ثقافي وغذائي كبير في الهواء الطلق في جدة وأماكن مجاورة، ومن المقرر أن يزور هذه الفعالية مليون شخص على مدار أسبوعين، وتتطلب المرحلة النهائية خطة عمل للاستدامة البيئية.

ينبغي للخطة أن توضح الخطوات المتخذة لتقليل التأثيرات على البيئة، مع إظهار:

- خيارات الاستدامة التي يمكن تنفيذها.
- العوامل الداخلية التي يجب مراعاتها.
- كيفية التعامل مع التأثيرات الخارجية الكُبرى.

طور مهاراتك

اشرح كيف يمكنك البحث عن المعلومات اللازمة للخطة من أجل تحقيق أهدافها. ما الموارد الرئيسة التي تحتاجها لتكون قادرًا على إنشاء الخطة؟

نقطة تحقق

لماذا لا تعتبر الممارسات المستدامة دائمًا العامل الأكثر أهمية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

1.7 تقييم الدرس

التعرف على مفاهيم إدارة الفعالية

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يأتي لا يعد عنصرًا في الحصيلة الثلاثية؟
   - أ. العنصر الاقتصادي.
   - ب. العنصر الاجتماعي.
   - ج. العنصر النشط.
   - د. العنصر البيئي.
2. أي مما يأتي ليس مثالًا على ممارسة فعالية مستدامة؟
   - أ. التقليل من استخدام المواد البلاستيكية.
   - ب. الحد من استخدام الطاقة والمياه.
   - ج. تطبيق سياسة عدم وجود النفايات.
   - د. تقديم المأكولات والمشروبات العالمية.

التفكير الناقد

3. لماذا يجب استخدام الممارسات المستدامة عند تسويق الفعالية؟

_____

_____

_____

4. كيف يمكن أن تؤثر أوضاع السوق على جدوى إقامة فعالية مستدامة؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

2.7 تأثير الاستدامة على عمليات الفعاليات والتخطيط لها

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.2.7 تحديد المجالات التي يمكن أن تحدث فيها الاستدامة.

2.2.7 شرح تأثير الاستدامة على إدارة الفعاليات والتخطيط.

3.2.7 مناقشة أهمية الممارسات المستدامة لإدارة الفعالية.

المصطلحات الرئيسة

قابل للشرب	Potable
انبعاثات الكربون	Carbon Footprint
صافي صفري	Net Zero
مبادرات خضراء	Green Initiatives

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.2.7

مجالات الاستدامة الرئيسة

Key Sustainable Areas

ينبغي أن تكون الاستدامة محور تركيز جميع الفعاليات في المجالات الوظيفية. لذا، من المهم التركيز على بعض المجالات العامة الرئيسة. تحدث قضايا الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المرتبطة بتخطيط الفعاليات في مجالات مثل:

- إدارة استخدام المياه.
- إدارة استخدام الطاقة.
- إدارة النفايات.
- العلاقات مع المجتمع المحلي ومشغلي الأعمال.
- النقل.
- البيئة الطبيعية.

حدد عناصر حلبة كورنيش جدة للفورمولا 1 التي ربما يكون لها قضايا استدامة تؤخذ بعين الاعتبار.

سباق جائزة السعودية الكبرى للفورمولا 1 في حلبة كورنيش جدة، 2022.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قضايا الاستدامة قضايا يجب أن تأخذها جميع الفعاليات أو غالبيتها بالاعتبار. يُعد سباق الجائزة السعودية الكبرى للفورمولا 1 مثالًا على فعالية ترتبط بكل قضايا الاستدامة. وتقام هذه الفعالية مرة واحدة سنويًّا ويشارك فيها السائقون الرائدون في العالم الذين يتسابقون حول أسرع مضمار شوارع موجود في الفورمولا 1. وقد سافر ما يقرب من 150,000 متفرج إلى الحلبة في جدة من كلٍّ من المملكة العربية السعودية ومن جميع أنحاء العالم لمشاهدة الفعالية مباشرةً. وتترك أي فعالية تندرج تحت هذا النوع من الفعاليات أثرًا واضحًا على الاستدامة المرتبطة بجميع المجالات المذكورة.

إنّ استخدام مكان مُعد ومجرب مسبقًا بسياسات وعمليات جاهزة بالفعل، كفندق أو مركز مؤتمرات، يعني أن نصف المهمة قد أُنجز. لكن، ثمة حاجة إلى قدر كبير من التخطيط عند بناء موقع خارجي – لم يكن يُستعمل عادةً للفعاليات – من بدايته.

إدارة استخدام المياه
Managing the Use of Water

يتوجب توفير إمدادات كافية من المياه في المناسبات العامة بكمية ونوعية مناسبة للاستخدام المقصود. وينبغي أن تكون جميع مياه الشرب **قابلة للشرب Potable** (ملائمة للاستهلاك البشري)، وأن تكون جميع المياه غير القابلة للشرب آمنة من الناحية الجرثومية ومُعلمة بوضوح على أنها غير صالحة للشرب.

بيعت المياه على مدار السنوات السابقة في زجاجات بلاستيكية سعتها 500 مل. لكن لأن البلاستيك منتج غير مستدام فإن الفعاليات تشجع الزائرين على إحضار زجاجات المياه القابلة لإعادة الاستخدام لتوفير كمية البلاستيك المستخدمة وذلك لأن البلاستيك ربما يستغرق ما يصل إلى 500 عام ليتحلل كما أنه يطلق سمومًا خطيرة في الأرض.

إدارة استخدام الطاقة
Managing the Use of Energy

يُعد إنتاج الطاقة أحد العوامل الرئيسة المساهمة في **انبعاثات الكربون Carbon Footprint** للفعالية (كمية الغازات المسببة للاحتباس الحراري المنبعثة من نشاط الإنسان، وهي تُقاس بطنّ ثاني أكسيد الكربون). ولتحقيق هدف رؤية السعودية 2030 المتمثل في الوصول إلى **الصافي الصفري Net Zero** (تحقيق التوازن بين كميات الكربون المنبعثة في طبقات الجو وكميات الكربون التي يتم امتصاصها من الجو) بحلول عام 2060، تُشجع الطرائق البديلة لإنتاج الطاقة.

إن المملكة العربية السعودية قادرة على تسخير رياحها الطبيعية وطاقتها الشمسية وتحويلها إلى كهرباء؛ مما يخلق شكلًا محايدًا للكربون لتوليد الطاقة بدلًا من استخدام مولدات الديزل الملوثة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العلاقات التي تنشأ مع المجتمع المحلي ومشغلي الأعمال
Relationships with the Local Community and Business Operators

من الواضح أن التدفق الكبير لزائري أي فعالية له تأثير على المجتمع المحلي، بمن في ذلك مشغلو الأعمال. في حين أن الشركات قد توافق على زيادة الرسوم الجمركية لفترة مؤقتة، فمن المهم التأكد من عدم إضعافها أو تقويضها من قبل أي من الأكشاك الذي قد يسلب منها العمل.

وبالطريقة نفسها، غالبًا ما تستهلك الحشود الغفيرة من الزائرين كميات كبيرة من المأكولات والمشروبات، فتكون خدمات التخلص من النفايات المخصصة لمجتمعات أصغر حجمًا عاجزة عن التعامل مع القدر الهائل من النفايات التي تخلفها الفعالية. لذلك يجب وضع الخطط لضمان مراعاة احترام المنطقة المحلية وترتيبها وإجراء الترتيبات اللازمة لتقليل أي آثار سلبية على السكان المحليين.

إدارة النفايات
Waste Management

تُخلّف الفعاليات العامة كمية كبيرة من النفايات، بما في ذلك القمامة والمياه المستخدمة ومياه الصرف الصحي، لذا يتوجب على منظمي الفعاليات وضع نظام للتعامل مع هذه النفايات يتضمن التنظيف بعد الانتهاء من الفعالية. ويتعين على منظمي الفعالية تخصيص موارد كافية لضمان إدارة النفايات أثناء الفعالية وبعدها لمنع وقوع الظروف غير الصحية والأضرار البيئية.

النفايات الناتجة عن مخلفات وبقايا الطعام هي غالبًا الأكثر خطورة فهي ضارة ومزعجة، وقد يؤدي عدم التخلص منها بطريقة صحيحة، كما هو الحال مع الحاويات محكمة الإغلاق وأوعية القمامة، إلى انتشار الحشرات وخلق روائح كريهة تؤثر على المجتمع المحلي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التخلص من النفايات بطريقة مناسبة بدلًا من إرسالها إلى مكب النفايات، كما يتعين فرز البلاستيك والنفايات الأخرى لإعادة التدوير، ويمكن استخدام نفايات الطعام لتوليد الطاقة بسبب غاز الميثان المنطلق خلال التحلل.



لماذا تُعد السكك الحديدية وسيلة نقل أكثر استدامة من الحافلات التي تعمل بالديزل؟

النقل
Transportation

يستقطب الحج أكثر من مليوني حاجّ سنويًّا. وتمثل المدينة المنورة ثاني أهم وجهة للحجاج بعد مكة المكرمة. ونظرًا لطول المسافة بين المدينتين والتي تستلزم ركوب السيارة، أنشأت المملكة العربية السعودية سكة حديد الحرمين عالية السرعة ليس فقط لزيادة راحة الحجاج ولكن أيضًا لتقليل الأضرار البيئية التي تسببها السيارات الشخصية التي تتنقل بين المدينتين.

يربط نظام قطار الحرمين السريع المدينتين المقدستين مكة المكرمة والمدينة المنورة مرورًا بمدينة الملك عبد الله الاقتصادية وجدة. وينقل خط السكة الحديد حوالي 60 مليون مسافر سنويًّا منهم حوالي 3-4 ملايين من الحجاج والمعتمرين، لذا فهو يفيد كلا من الزائرين والسكان المحليين كحلقة نقل.

على الرغم من عمل حافلات المدن في السعودية حاليًّا على الديزل وهو ليس وقودًا مستدامًا، إلا أن المملكة العربية السعودية تعمل على تطوير النقل المعتمد على خلايا وقود الهيدروجين، وعلى وقود الطائرات المستدام لتقليل انبعاثات الغازات الناتجة عن حركة الملاحة الجوّية كجزءٍ من مشروع مدينة خالية من الكربون في نيوم.

الأضرار التي تلحق بالبيئة الطبيعية
Damage to the Natural Environment

تهدف الممارسات المستدامة إلى دعم وتشجيع تنفيذ **المبادرات الخضراء Green Initiatives** وهي مبادرات تحفظ البيئة وتحسنها عبر اتباع الممارسات المستدامة والآمنة بيئيًّا. (انظر المناقشة حول المبادرة الخضراء السعودية في القسم 2.1.7.) وبناءً على هذه المبادرة، ينبغي أن تضمن الفعاليات تقليل استخدام المنتج وإعادة استخدام المنتجات أو إعادة تدويرها كلما أمكن ذلك. وقد أعادت المملكة العربية السعودية تدوير 5% فقط من إجمالي نفاياتها بين عام 2020 والنصف الأول من عام 2021، وطمر معظمها في مكبات النفايات.

تماشيًا مع مبادئ رؤية السعودية 2030 ومبدأ شركات المقاولات والبناء، فإن المملكة العربية السعودية الآن تستهدف إعادة استخدام جميع أنواع النفايات وإعادة تدويرها واستعادتها لتقليل الآثار الضارة على البيئة الطبيعية.

نقطة تحقق

من المهم تحديد مجالات معينة يمكن تحسينها عبر ممارسات مستدامة. علِّل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.2.7

تأثير الاستدامة على إدارة الفعاليات والتخطيط لها

The Impact of Sustainability on Event Management and Planning

يُنظر إلى الممارسات المستدامة على أنها عامل مقيد عند التخطيط للفعاليات كما هو موضح في الدرس 1.7. لكن فرض الاستدامة لقيود إضافية، لا يعني التأثير السلبي على النتائج.

زيادة الكفاءة
Increased Efficiency

عند التخطيط لإحدى الفعاليات يجب على المدير أن يقرر الاستخدام الأفضل لما هو متاح والذي يشمل العمالة والموارد ورأس المال. ولا تعني الكفاءة فقط اختيار العنصر المتاح الأقل تكلفة كما في المثال السابق الخاص بالإضاءة، وفي كثيرٍ من الأحيان أقل تكلفة لا تعني بالضرورة الأكثر كفاءة. ويؤدي الاستخدام الكفء للموارد إلى الآتي:

- **انخفاض التدفقات النقدية الصادرة طويلة الأجل:** العمل على تقليل تكاليف الصيانة والتشغيل.
- **زيادة الأرباح (أو انخفاض تكاليف التشغيل للفعاليات غير الهادفة للربح):** ويمثل هذا الاعتبار الرئيس لأصحاب المصلحة الرئيسين.
- **فرص التسويق الإيجابية:** يمكن تسليط الضوء على فعاليتك كحالة إيجابية من قبل مروجي الفعاليات ووكالات الأنباء؛ مما يعزز رؤية الفعالية.

كيف تؤثر الاستدامة على مديري الفعاليات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

غالبًا ما تكون زيادة الكفاءة نتيجة ثانوية لمرحلة التخطيط الكفء، حيث تُخصص الموارد بصورة مناسبة لتعظيم نتائج الفعالية.

تقليل النفايات
Decreased Waste

تمثل النفايات مصدر قلق كبير للفعاليات واسعة النطاق المتعددة. لا تخلق النفايات دعاية سلبية محتملة فقط تضر بالنجاح طويل الأمد لسلسلة من الفعاليات، ولكن عليها عقوبات عدة تفرضها الهيئات الحكومية ذات الصلة.

هناك 17 هدفًا للتنمية المستدامة كجزءٍ من رؤية السعودية 2030، إلى جانب الاستخدام المستدام لموارد المياه، وكفاءة الطاقة، ومستويات الاستهلاك كعوامل رئيسة، يجب أن تضمن الفعاليات التقليل من إنشاء النفايات وإعادة تدوير النفايات المخلفة أو التخلص منها وفقًا للقانون السعودي.

ينبغي لمخططي الفعاليات أن يكونوا على دراية بأية مبادرات متاحة حاليًّا تقدم المساعدة على الاستخدام الكفء للنفايات والتخلص منها.

زيادة رضا الموظفين والزائرين
Enhanced Employee and Visitor Satisfaction

الفعاليات أماكن يذهب إليها الزوار للاستمتاع، وبالتالي ينبغي أن تكون بيئة الفعالية ممتعة وإيجابية. وربما تؤدي الفعاليات التي تُستخدم فيها ممارسات غير مستدامة إلى انخفاض مستويات رضا الزوار. تعتمد الفعاليات الرئيسة على سمعتها في جذب الزوار، وتُستخدم مواقع التواصل الاجتماعي على وجه الخصوص للبحث عن الفعاليات واتخاذ قرارات الشراء أو الحضور. ولسوء الحظ يميل الأشخاص إلى نشر رسائل سلبية على لوحات المراجعة المشتركة بصورة علنية والاحتفاظ بالتعليقات الإيجابية في مجموعات مغلقة، هذا يعني مشاركة العناصر السلبية على نحوٍ غير متناسب، مما يؤدي إلى ظهور وجهة نظر سلبية غير مكتملة ومقنعة لإحدى الفعاليات.

يتعين أخذ وجهات نظر الموظفين في الاعتبار، والكثير من موظفي الفعاليات مؤقتون وشباب وهذا يعني أن المثالية الشبابية، والوعي بالقضايا الحالية، وعدم الشعور بالانتماء إلى الفعالية يمكن أن يخلق بيئة عمل سلبية بنظرهم. وتؤثر الممارسات غير المستدامة بصورة غير مباشرة على هؤلاء العمال، وربما يصب ذلك أيضًا في صالح التصوير السلبي لفعالية ما، حيث تُستخدم "التقارير الداخلية" لإنشاء مقالات إخبارية مثيرة مصممة لجذب القراء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ويتوجب على مخططي الفعاليات النظر بعناية في تأثير الموارد منخفضة التكلفة غير المستدامة على صورتهم، حيث يؤدي ذلك إلى إنشاء صورة سلبية للعلامة التجارية.

نقطة تحقق

لماذا تؤثر الاستدامة على التخطيط للفعالية؟

هدف التعلم 3.2.7

أهمية الممارسات المستدامة لإدارة الفعالية

The Importance of Sustainable Practices for Event Management

الاستدامة طويلة المدى
Long-term Sustainability

تعني الاستدامة القدرة على الحفاظ على عملية أو فعالية ودعمها باستمرار مع مرور الوقت. وتهدف الممارسات المستدامة في الفعاليات إلى منع استنزاف كلّ من الموارد الطبيعية والمادية. ولذلك فإن هذه الممارسات لها منافع رئيسة طويلة الأجل للمجتمعات التي تُقام فيها الفعاليات.

تبيّن المملكة العربية السعودية بوضوح المنافع طويلة الأجل للممارسات المستدامة، لا سيما بالنظر إلى الدور المهم الذي يتوقع أن تحققه السياحة في مستقبل المملكة الاقتصادي. فالسياحة تسهم حاليًّا بنسبة 2% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية كل عام، ولكن الخطة الموضوعة تهدف إلى رفع هذا الرقم إلى 10% بحلول عام 2030. وتقدم السياحة فرصة متينة لتنويع الاقتصاد السعودي وإتاحة فرص عمل. ومع ذلك، يمكن أن تكون السياحة في خطر إذا لم تطبّق الممارسات المستدامة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

من أجل الاستمرار في جذب الزوار وتوفير الترفيه الذي يطلبه المواطنون السعوديون، تحتاج المملكة العربية السعودية إلى الحفاظ على الطابع البيئي الفريد للمنطقة وسمعتها. لهذا، ينبغي العمل على تعزيز قوانين وآليات الاستدامة البيئية وتطويرها. كما يجب الحفاظ على الموارد الطبيعية وفقًا للممارسات والمعايير المعمول بها عالميًا، وهذا يؤثر على أنواع الفعاليات المخطط لها ومكوناتها.

لماذا ينبغي أن تكون الفعاليات مستدامة؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

السمعة قصيرة الأجل
Short-term Reputation

يؤدي برنامج أو نشاط العلاقات العامة غير القانوني أو غير الأخلاقي إلى إلحاق ضرر كبير بسمعة منظم الفعالية وربما الجهات الراعية لها، كما أنه يترك المنظمة عرضة للتقاضي أو توجيه الاتهامات لها من قبل السلطات. لذا يجب مراعاة الاعتبارات القانونية والأخلاقية دائمًا في عملية التخطيط، وهذا يشمل الممارسات المستدامة (كما هو موضح سابقًا).

وتوفر الأنشطة التسويقية والترويجية للفعالية فرصة مثالية لتضمين اعتبارات الاستدامة واستخدامها أداة تسويقية وتسليط الضوء على التأثيرات الاجتماعية والبيئية الإيجابية للفعالية.

أمور تخطيطية

المرطبات المستدامة

تتطلب الاستدامة موازنة الميزانيات وفق المتطلبات القانونية واعتبارات التسويق ونتائج الفعاليات.

طُلب منك إنشاء مناطق أطعمة ومشروبات على أعلى مستوى استدامة بحيث تراعي قواعد الاستدامة التالية:

- أن تكون المواد البلاستيكية قابلة لإعادة الاستخدام.
- إعادة تدوير 95% من النفايات.
- الاستفادة من بقايا الطعام لأغراض أخرى.

ماذا تعتقد؟

كيف يضمن التخطيط أن الموردين على دراية بهذه المتطلبات؟ كيف يمكنك التأكد من تلبية هذه المتطلبات؟

نقطة تحقق

لماذا يتعين النظر إلى الفعاليات على أنها مستدامة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2.7 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يأتي ميزة للاستدامة؟
   - أ. تقليل التكاليف قصيرة الأجل.
   - ب. زيادة التكاليف طويلة الأجل.
   - ج. تقليل التكاليف طويلة الأجل.
   - د. روابط النقل السريعة.
2. أي مما يأتي يُعد من مزايا الاستخدام الفعال للموارد؟
   - أ. زيادة التكاليف.
   - ب. فرص التسويق الأفضل.
   - ج. انخفاض الأرباح.
   - د. عدم رضا أصحاب المصلحة.

التفكير الناقد

3. لماذا يجب أن تهدف جميع الفعاليات إلى أن تكون مستدامة قدر الإمكان؟

_____

_____

_____

_____

4. كيف تعكس استدامة الفعالية أهداف رؤية السعودية 2030؟

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

3.7 أفضل الممارسات المستدامة وقياسها

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.3.7 تحديد وتوضيح أفضل الممارسات في مجال الاستدامة.

2.3.7 تحليل تأثير تحسين الممارسات المستدامة على إدارة الفعاليات.

3.3.7 مناقشة أهمية قياس نجاح الممارسات المستدامة عند التخطيط للفعالية.

المصطلحات الرئيسة

أفضل الممارسات	Best Practices
يبسط	Streamline
معيرة	Benchmarking
خط الأساس	Baseline
خطط إجرائية	Action Plans

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.3.7

أفضل الممارسات لاستدامة الفعالية

Best Practices for Event Sustainability

هناك العديد من الطرائق التي يمكن أن تصبح الفعاليات من خلالها أكثر استدامة. يوضح الشكل 7-1 بعض الأمثلة على الممارسات المستدامة التي يمكن تنفيذها في مراحل مختلفة من الفعالية.

تهيئة المكان	النقل	إجراءات الدخول	أثناء الفعالية
استخدام تقنية توفير الطاقة • استخدم مصابيح LED بدلًا من المصابيح المتوهجة القياسية. **التأكد من أن الديكورات صديقة للبيئة** • تجنب بالونات الهيليوم الضارة بالبيئة.	**التأكد من وجود خيارات نقل صديقة للبيئة** • روّج لاستخدام وسائل النقل العامة بدلًا من وسائل النقل الشخصية. • شجّع مخططات مشاركة السيارات للحد من التلوث المروري.	**التقليل من استخدام الورق** • وفّر البرامج الرقمية بدلًا من البرامج الورقية. • استخدم التذاكر الإلكترونية بدلًا من التذاكر الورقية. • استخدم رموز الاستجابة السريعة بدلًا من المنشورات والاستبيانات المادية.	**الحد من استخدام البلاستيك أو التخلص منه** • تجنب المواد البلاستيكية التي تُستخدم لمرة واحدة مثل الأكواب والشفاطات. **تقديم الأطعمة والمشروبات العضوية المحلية** • يساعد الطعام المحلي على التقليل من الأميال التي يقطعها الطعام (مقدار المسافة التي يقطعها الطعام للوصول إليك من المزرعة إلى الطبق).

الشكل 7-1
أمثلة على ممارسات الفعاليات المستدامة

يمكن دمج الممارسات المستدامة في أطر عمل أفضل الممارسات عند التخطيط للفعاليات. **أفضل الممارسات Best Practices** هي طريقة عمل مقبولة رسميًّا على أنها الأفضل، فهي مهمة لأنها تساعد المنظمات على تطوير عمليات فعالة **تُبسط Streamline** العمل - أي تبسيطه لتحسين كفاءته. فعند تبسيط العمل، تتحسن الكفاءة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

كثيرًا ما تكون للفعاليات مواعيد نهائية حرجة، خاصة وأن مخططي الفعاليات يعملون في بيئة سريعة التطور، ويعيشون في مجتمع يركز بشكل متزايد على الانتقال والرقمنة، وعليه نمت توقعات المندوبين والحضور.

تختلف توقعات واحتياجات الحضور اختلافًا كبيرًا وفقًا لشخصيتهم وأعمارهم ومنطقتهم، ولتقديم تجربة فريدة وجذابة لكل شخص، يجب أن تكون لدى إدارة الفعاليات خطة موثوقة. وهذا يتطلب استخدام جميع أعضاء عملية التخطيط والتنفيذ أفضل الممارسات ومشاركتها.

أمثلة إضافية على ممارسات الاستدامة
Additional Examples of Best Practices

الاستدامة مجال واسع ومعقد؛ فكل قرار تقريبًا يُتّخذ في التخطيط لفعالية ما وتنظيمها سيؤثر على الاستدامة. ليس بالإمكان تغطية كل نوع من الممارسات المستدامة في فصل واحد، ولكن فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى للممارسات المستدامة بالإضافة إلى تلك الواردة في الشكل 7-1.

إعادة التدوير
Recycling

أصبحت إعادة تدوير الورق والبلاستيك أمرًا شائعًا في فعاليات عديدة، ويمكن إعادة تدوير بقايا الطعام كما ذُكر سابقًا في الفصل. وتتمتع المملكة العربية السعودية ببرنامج متكامل لإدارة النفايات مما يعني أن إعادة التدوير لا تتطلب جهدًا كبيرًا. إن استخدام سلات مهملات مخصصة في الفعاليات يعني أن معظم عمليات الفرز تُجرى بواسطة الحضور، وهذا يقلل من تكاليف إدارة النفايات والتخلص منها.

تقنيات الحفاظ على المياه
Water-saving Techniques

تتطلب الفعاليات المتعددة توفير المياه للحضور والموردين. ومن عيوب الصنابير التقليدية أنها إذا لم تُغلق تسبب هدرًا للمياه. ويمكن استخدام الصنابير التي تعمل بمؤقت أو مستشعرات رقمية للتقليل من هدر المياه، ولكنّها مكلفة للفعاليات التي يجب نقل المياه إليها. وربما تكون هناك بدائل لاستخدام المياه إذ يُغني غسول اليدين الرغوي عن الماء في تنظيف اليدين.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

استضافة المواقع الخضراء

Green Web Hosting

لعله من المستغرب أنّ 3.8% من انبعاثات الكربون السنوية تنتج عن استخدام الإنترنت. ونظرًا لإجراء غالبية عمليات التسويق والتخطيط للفعالية عبر الإنترنت، فإن اختيار مزود خدمة صديقة للبيئة يوفر قدرًا كبيرًا من الطاقة ويكون أيضًا مصدرًا للتسويق. وتقدم بعض خدمات استضافة المواقع «شارات» للعملاء لإظهار أنها صديقة للبيئة.

تخفيض عدد رحلات العمل

Reduction of Business Trips

ثمة قدر كبير من الانبعاثات الصادرة عن الفعاليات ناتجة عن تخطيط الرحلات قبل انعقاد الفعالية. إن الاجتماعات مع الموردين وأصحاب الأماكن والعملاء وما إلى ذلك تؤدي إلى زيادة عدد رحلات السفر، مما يزيد من تكاليف الفعالية بالإضافة إلى انبعاثات الكربون. وبالرغم من أن الاجتماعات وجهًا لوجه ربما تكون أفضل من المكالمات الهاتفية أو المراسلات المكتوبة، إلا أن كوفيد - 19 ساهم في تحسين خدمات مؤتمرات الفيديو بدرجة كبيرة وأثبت أنه يمكن إجراء الاتصال وجهًا لوجه من مسافة بعيدة، مما يلغي الحاجة إلى السفر غير الضروري.

نقطة تحقق

لماذا ينبغي للفعاليات تطبيق أفضل الممارسات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تأثيرات الفعاليات المستدامة
Impacts of Sustainable Practices

يؤدي استخدام الممارسات المستدامة إلى تحقيق مزايا عديدة للفعالية ومنظميها، بدءًا من توفير التكاليف وتحسين إدارة التدفق المالي إلى زيادة التزام الموظفين وفرص التسويق، فهو يضمن احترام الفعاليات للبيئة والتقليل من آثارها السلبية على المجتمع.

تلبية أهداف التنمية المستدامة المحددة
Meeting Set Sustainable Development Goals

إنّ الفعاليات الرئيسة تجذب ملايين الضيوف، الأمر الذي ينتج عنه الكثير من النفايات. وسيكون تحقيق أهداف مثل الوصول إلى الصافي الصفري وتقليل كمية البلاستيك المستخدم أسهل بكثير إذا طبقت جميع الفعاليات الرئيسة أكبر عدد ممكن من الممارسات المستدامة. وإذا استطاعت إحدى الفعاليات في المملكة العربية السعودية تطبيق العديد من الممارسات المستدامة المتاحة أو جميعها، فستكون الفعالية قادرة على المساهمة في تحقيق رؤية السعودية 2030 والعمل نحو التنمية المستدامة للاقتصاد السعودي.

التأثيرات الاقتصادية
Economic Impacts

يؤدي التركيز على الاستدامة إلى زيادة احتمالية الممارسات التجارية المبتكرة التي تزيد الدخل وترفع مستوى معيشة المواطنين وتعزز الدخل القومي. إن استخدام تقنيات ووظائف جديدة في مجالات مختلفة، بالإضافة إلى التحسن في ممارسات الاستدامة، يساهم في تحقيق أحد أهداف رؤية السعودية 2030 لتحسين توفير وظائف القطاع الخاص. تهدف رؤية السعودية 2030 إلى خفض نسبة الناتج المحلي الإجمالي من الوقود الأحفوري من أجل تقليل انبعاثات الكربون، الأمر الذي يتطلب تدفقات دخل بديلة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التأثيرات الاجتماعية
Social Impacts

تؤثر الممارسات المستدامة على أصحاب المصلحة الداخليين، مثل الموظفين والموردين وتؤدي إلى علاقات أفضل طويلة الأمد. ومع اعتياد الأجيال الشابة على اعتبار الاستدامة جزءًا لا يتجزأ من قرارات الأعمال، تصبح ممارسات الأعمال الصديقة للبيئة معيارًا وتحسن البيئة الاجتماعية لجميع المواطنين السعوديين.

من المتوقع أن ينمو عدد سكان المملكة العربية السعودية بمقدار الثلث بحلول عام 2050، ويزداد وعي جيل الشباب بالبيئة وإدراكهم للتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية للبشر على هذا الكوكب. ويمكن أن تساعد الممارسات المستدامة على تقليل تأثير الفعاليات على الأشخاص والمجتمعات؛ مما يساعد على تنمية ازدهار المجتمعات على المدى الطويل.

التأثيرات البيئية
Environmental Impacts

من الطبيعي أن تؤثر زيادة التركيز على الفعاليات والسياحة على البيئة المادية، وتؤثر الأنشطة مثل البناء واستخدام الطاقة والنقل بصورة كبيرة على المملكة. غير أن التأثيرات البيئية ليست معنية بالبيئة الطبيعية فحسب، بل هي معنية أيضًا بالبيئة الحضرية. فتعتبر قضايا مثل تغير المناخ وضرورة خفض استهلاك الموارد الطبيعية من العناصر الرئيسة التي يتعين على الفعاليات المستدامة مراعاتها عند التخطيط.

يؤدي دمج أفضل الممارسات في تخطيط الفعاليات إلى تقليل الآثار السلبية على البيئة من خلال:

- **النفايات:** استخدام المواد القابلة للتحلل أو القابلة لإعادة التدوير حيثما أمكن لتقليل كمية التلوث البيئي والنفايات المرسلة إلى مكب النفايات.
- **الطاقة:** تقليل كمية الطاقة المستخدمة في بناء المرافق وتجهيزها وتسليمها، بالإضافة إلى الطاقة المستخدمة في السفر إلى الفعالية والطاقة المستخدمة في الفعالية نفسها. وستؤدي زيادة استخدام الطاقة المتجددة إلى تقليل انبعاثات الكربون ومساعدة المملكة على تحقيق الأهداف المستدامة.
- **النقل:** استخدام أنظمة النقل العام الأكثر صداقة للبيئة، وبالتالي تقليل وقت السفر والازدحام والانبعاثات والقضايا المتعلقة بالصحة. وسيؤدي ذلك إلى تقليل انبعاث غازات الاحتباس الحراري وتحسين جودة الهواء في المناطق المحيطة.

نقطة تحقق

ما أهمية تحسين الممارسات المستدامة لمدير الفعالية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهمية قياس مدى نجاح الممارسات المستدامة

The Importance of Measuring the Success of Sustainable Practices

تلجأ الفعاليات إلى الممارسات المستدامة لأسباب عدة منها الحرص على البلد، واحترام القوانين الوطنية، بالإضافة إلى أسباب تسويقية (آخذة بالازدياد). لذلك، يُعد حفظ السجلات بصورة ممتازة أمرًا ضروريًّا لقياس نجاح إحدى الفعاليات، لأنه بدون دليل، من المستحيل معرفة مدى تحقق الهدف من الفعالية.

مراقبة الأداء

Monitoring Performance

تحدد الفعاليات الرئيسة والضخمة أهدافًا للاستدامة خلال التخطيط للفعالية بدءًا من استخدام الطاقة إلى إدارة النفايات. ومراقبة الأداء وإبلاغ النتائج أمران ضروريان لتحفيز جميع المشاركين في الفعالية بمن فيهم أصحاب المصلحة الداخليين مثل: مضيفي الفعالية والعاملين فيها، وأيضًا أصحاب المصلحة الخارجيين مثل: المجتمع المحلي والحكومة ومجال صناعة الفعاليات الأوسع.

تشمل الأسباب المهمة الأخرى لرصد نجاح الممارسات ما يلي:

- تحقيق الحد الأدنى من الأهداف الحكومية.
- تقليل التكاليف المالية طويلة الأجل للفعالية.
- القدرة على تسليط الضوء على استدامة الفعالية لأغراض تسويقية.
- ضمان إمكانية إجراء التحسينات باستمرار.
- توفير بيانات للتعليم العام.

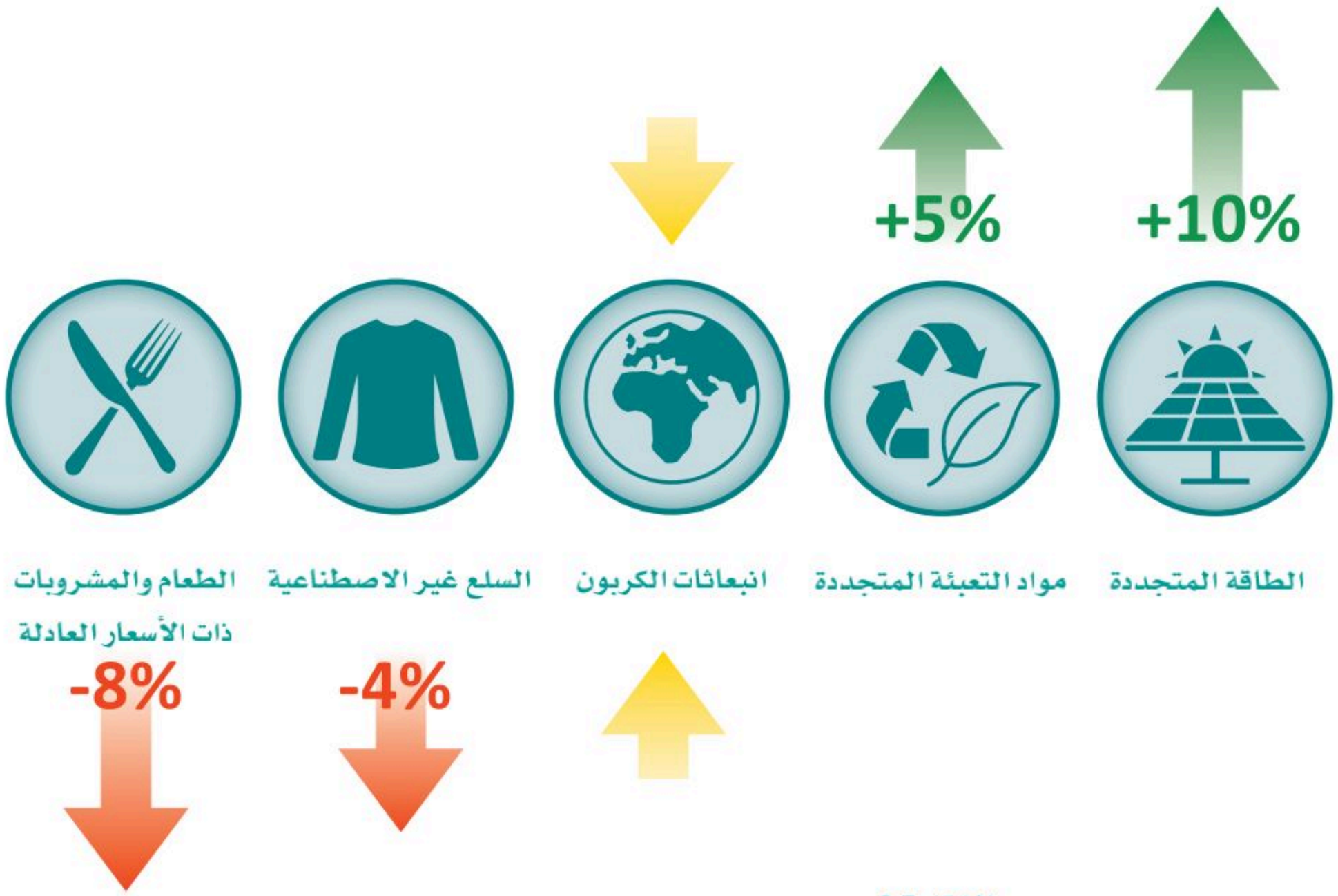
ومن المهم أولًا فهم كيفية تحديد الأهداف قبل تقييم الوعي بأهمية قياس نجاح الفعاليات المستدامة، وتستند هذه الأهداف إلى المعيرة والمتطلبات القانونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المعيرة

Benchmarking

المعيرة Benchmarking هي ضبط معيار يمكن مقارنة الفعاليات المتشابهة على أساسه. وتعتبر الفعاليات السابقة ذات الحجم والنطاق المماثلين دليلًا جيدًا للمعايير الدنيا المتوقعة. ويمكن بعد ذلك استخدام الأهداف المحددة من نقطة مرجعية ما لتقرير ما إذا كانت الأهداف ذات الصلة غير محققة أو محققة في حدود التوقعات أو تجاوزت التوقعات (انظر الشكل 7-2).



الشكل 7-2

الأهداف والنتائج المستدامة لمعيرة مهرجان الفنون حيث تُعرض النسبة المئوية للتغيير من فعالية العام الماضي.

ما أهداف المعيرة التي حققها مهرجان الفنون هذا العام؟

ما الأهداف التي تجاوزت التوقعات؟ ما الأهداف غير المحققة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في هذا المثال تجاوز مهرجان الفنون التوقعات المحددة في معاييرها لاستخدام الطاقة المتجددة ومواد التعبئة القابلة لإعادة التدوير. حققت الفعالية توقعاتها الخاصة بالمعيرة فيما يتعلق بانبعاثات الكربون ومع ذلك، فشلت في الوصول إلى هدفها المتعلق بالبضائع غير المصنعة والأغذية والمشروبات ذات الأسعار العادلة. واعتمادًا على نوع الفعالية، قد يختار المنظمون معايير أخرى لقياس النجاح (انظر مؤشرات الأداء الرئيسة في الشكل 7-3).

المتطلبات القانونية

Legal Requirements

كما نوقش سابقًا، وضعت رؤية السعودية 2030 أهدافًا صارمة في مجالات مثل إدارة النفايات، والأمن البيئي، والتعهد العالمي بشأن غاز الميثان. ورغم أن هذه الأهداف الكلية مصممة للمملكة العربية السعودية ككل، فقد أُنشئت متطلبات محددة يتعين على الشركات وإدارات الفعاليات الالتزام بها.

خطوط الأساس

Baselines

عند تحديد الأهداف، يجب أن تكون هناك آلية لرصد التقدم وتقرير مدى تحقيق الأهداف. وينبغي وضع تدابير **خط الأساس Baseline** (نقطة بدء على مقياس يمكن مقارنة القيم الأخرى بها) لضمان وضوح الحد الأدنى من التوقعات، وإفساح المجال أمام عمليات التدقيق لإثبات الامتثال.

يوضح الشكل 7-3 مؤشرات الأداء الرئيسة لمراقبة الاستدامة.



الشكل 7-3
مؤشرات الأداء الرئيسة لمراقبة الاستدامة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



استهلاك المياه



النسبة المئوية أو حجم المياه المُعاد تدويرها أو المُعاد استخدامها



إجمالي وزن النفايات حسب النوع



وزن النفايات في المكب



نسبة الإنفاق على الموردين المحليين

يجب أن يتضمن التخطيط للفعالية التواصل الوثيق مع الموردين وأصحاب المصلحة، الأمر الذي يساعد منظمي الفعالية على دمج أنظمة إدارة النفايات وإعادة التدوير والمخلفات البسيطة والفعالة من حيث التكلفة في فعالياتهم. تتولى وزارة البيئة والمياه والزراعة مسئولية تحقيق الاستدامة البيئية في السعودية، كما تتولى الوزارة مسئولية تطوير وتطبيق السياسات التي تساهم في تحقيق الأمن المائي والغذائي ويمكنها توفير إرشادات لتخطيط الفعاليات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



ما الأساليب التي يستخدمها معرض ضخم أو معرض تجاري لقياس الممارسات المستدامة؟

القسم الخاص بأرامكو في منتدى مسك العالمي – الرياض 2019.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تقييم نجاح الممارسات المستدامة

Evaluating the Success of Sustainable Practices

عند تقييم النجاح ينبغي طرح الأسئلة التي تهدف ليس فقط إلى تحديد المجال الذي حققت فيه الفعالية أداءً جيدًا لبّى التوقعات أو تجاوزها، ولكن أيضًا المجال الذي ستؤدي فيه الفعالية عملًا أفضل مستقبلًا؛ ولتحقيق هذه الغاية هناك بعض الأسئلة التي يمكن طرحها:

- هل تم النظر في أوسع نطاق ممكن لتحسين الأداء البيئي (بما في ذلك إعادة التدوير ومجموعة واسعة من التدابير)؟
- ما المجالات التي توفر أكثر التأثيرات إيجابية ومن ثم ينبغي إعطاؤها الأولوية؟
- هل ثمة مشكلات وعثرات في بعض المجالات يمكن التغلب عليها؟
- هل روعيت سلسلة التوريد؟ ما المسافة التي تنتقل بها الإمدادات الاستهلاكية؟
- هل أُخذت موافقة جميع أصحاب المصلحة؟
- هل تتضمن العقود مع الموردين إرشادات وأهداف بيئية؟
- هل هناك خطة لعمليات التواصل؟

يمكن مقارنة البيانات ومراقبتها بمجرد تطوير مقاييس خط الأساس. ويتعين بعد ذلك التحقيق في التناقضات المحددة ووضع **الخطط الإجرائية Action Plans** المناسبة (المهام المعينة الواجب تنفيذها واسم منفذها وتوقيتها) والسياسات التي ينبغي وضعها لضمان وجود عملية تحسين مستمر.

ويجب تعميم تقارير التقدم على جميع الإدارات ذات الصلة، وإصدار تقرير بعد إقامة الفعالية لتقييمها وتوفير الدليل الأساسي للفعاليات المستقبلية وعروض الأسعار لغيرها من الفعاليات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مهارات إدارة الفعاليات

الخطط الإجرائية المستدامة

إن مجرد فوزك باستضافة فعالية معينة يعني أنك في المرحلة النهائية ستضع خطة عمل خاصة بالاستدامة البيئية. يوضح الجزء الأول من هذه الخطة الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتقليل التأثيرات على البيئة. ويوضح الجزء الثاني من الخطة كيف يمكنك التواصل مع الموردين وأصحاب المصلحة والقوى العاملة، وكذلك الجمهور للتأكد من أن الجميع على دراية بهذه المبادرات. أمّا الجزء الأخير من الخطة فيوضح كيف يمكنك مراقبة الأداء البيئي وتقديم تقارير عنه.

طور مهاراتك

حدد النظم والإجراءات التنظيمية التي تتعلق بسياسات استدامة البيئة والموارد التي يلزم تنفيذها لفعالية ضخمة، موضحًا كيفية رصد أهداف السياسة.

نقطة تحقق

لماذا يعتبر قياس نجاح الممارسات المستدامة مهمًّا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3.7 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يأتي يُعتبر مثالًا عن أفضل الممارسات في الفعاليات؟
   - أ. تقليل التكاليف قصيرة الأجل.
   - ب. توفير المواد الورقية والبلاستيكية التي تستخدم لمرة واحدة.
   - ج. الاستثمار في إضاءة LED.
   - د. عقد الكثير من الاجتماعات التي تتضمن السفر.
2. أي مما يأتي لا يمثل تأثيرًا على السياسات المستدامة؟
   - أ. تلبية أهداف التنمية المستدامة.
   - ب. تقليل استخدام الوقود الأحفوري.
   - ج. زيادة النقل.
   - د. إقامة علاقات طويلة الأمد على نحوٍ أفضل.

التفكير الناقد

3. لماذا يتعين على الفعاليات وضع علامة مرجعية عند التخطيط للفعاليات المستقبلية؟

_____

_____

_____

4. لماذا من المهم أن تركز الفعاليات على التحسين المستمر؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 7
التقييم

مراجعة مفاهيم إدارة الفعاليات

1. اشرح أحد عناصر الحصيلة الثلاثية.

2. صف أحد العوائق التي تحول دون التنفيذ المستدام.

3. صف أحد العوامل التي تؤثر على أهمية الاستدامة لفعالية ما.

4. حلل مسألة الاستدامة البيئية المرتبطة بالتخطيط للفعالية.

5. حلل كيف يمكن أن تؤدي الاستدامة إلى زيادة الكفاءة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

6. اشرح أحد أسباب أهمية الاستدامة طويلة الأجل في الفعاليات.

_____

_____

_____

7. أعط مثالًا واحدًا عن أفضل الممارسات في الفعاليات.

_____

_____

_____

8. اشرح تأثيرًا واحدًا للممارسات المستدامة.

_____

_____

9. قيّم إحدى طرائق مراقبة الأداء.

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوِّر لغتك في إدارة الفعالية

صل المصطلحات الرئيسة (1 – 14) بالتعريفات (أ – ن).

	المصطلح	اختيارك	التعريف
1.	خطط إجرائية		أ. التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأنشطة تجارية.
2.	خط الأساس		ب. طرائق تنظيم وتشغيل فعالية ما والتي تساعد على حماية البيئة.
3.	معيرة		ج. شركة تقدم خدمات لشركة أخرى.
4.	أفضل الممارسات		د. تقييم مدى عملية خطة مشروع مقترح.
5.	انبعاثات الكربون		هـ. هدف اجتماعي يتعلق بحماية البيئة الطبيعية لضمان ديمومة النظم البيئية التي تدعم الحياة على الأرض.
6.	دراسة الجدوى		و. ملائم للاستهلاك البشري.
7.	مبادرات خضراء		ز. تحقيق التوازن بين كميات الكربون المنبعثة في طبقات الجو وكميات الكربون التي يتم امتصاصها من الجو.
8.	صافي صفري		ح. مبادرات تحفظ البيئة وتحسنها عبر اتباع الممارسات المستدامة والآمنة بيئيًّا.
9.	قابل للشرب		ط. كمية الغازات المسببة للاحتباس الحراري المنبعثة من نشاط الإنسان، وهي تُقاس بطنّ ثاني أكسيد الكربون.
10.	يبسط		ي. ضبط معيار يمكن مقارنة الفعاليات المتشابهة على أساسه.
11.	استدامة		ك. تبسيط شيء ما، مثل عملية سير العمل، لتحسين كفاءته.
12.	ممارسات مستدامة		ل. المهام المعينة الواجب تنفيذها واسم منفذها وتوقيتها.
13.	مورد خارجي		م. طريقة عمل مقبولة رسميًّا على أنها الأفضل.
14.	حصيلة ثلاثية		ن. نقطة بدء على مقياس يمكن مقارنة القيم الأخرى بها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تطبيق نظرية إدارة الفعالية

مهمة البحث

مستخدمًا الفعالية التي اخترتها في الفصل 5، تحقق من العناصر المستدامة للفعالية واستخدم بحثك لإكمال المهام الآتية.

أكمل ما يلي:

1. اشرح الأهداف المستدامة للفعالية بإيجاز. بالرغم من عدم ذكر الأهداف بشكل مباشر، ابحث وأعط تقديرًا معقولًا للإجابة.
2. حدد الطرائق الرئيسة المستخدمة في تحقيق الاستدامة للفعالية ثم اشرحها. تذكر أن الاستدامة لا تحتاج أن تكون جانبًا رئيسًا للفعالية ولكن يجب أن تتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد على المدى الطويل.
3. حدد كافة العوامل الرئيسة التي أثرت على مستوى الاستدامة في الفعالية ثم اشرحها.
4. اشرح كيف استفادت الفعالية أو زادت من استدامة:
   أ. العنصر الاقتصادي.
   ب. العنصر الاجتماعي.
   ج. العنصر البيئي.
5. حدد مجالًا لأفضل الممارسات التي تجدها لهذه الفعالية.
6. وضح ما إذا كنت تعتقد أن الفعالية قد حققت أهدافها من الاستدامة.

مهمة التفكير

تُعتبر الاستدامة قضية معاصرة مهمة للغاية على المستوى الشخصي وعلى المستوى الجماعي.

1. ضع في اعتبارك خيارات حياتك الشخصية وأجب عن الأسئلة الآتية:
   أ. ما الطرائق الرئيسة التي تحاول من خلالها اتخاذ قرارات مستدامة؟
   ب. هل هناك أي عوامل تؤثر على اهتمامك بالاستدامة؟
   ج. ما التغييرات التي يمكنك إجراؤها في حياتك لتكون أكثر استدامة؟
   د. ما التأثير على الحصيلة الثلاثية لاتخاذ قراراتك المستدامة؟
2. فكر في آخر فعالية كبرى حضرتها أو فعالية ترغب في حضورها، ثم أجب عن الأسئلة الآتية:
   أ. هل يُسوق للفعالية/سُوقت الفعالية باستخدام أي أوراق اعتماد مستدامة أو خضراء؟
   ب. هل يؤثر وجود (أو عدم وجود) متطلبات الاستدامة على اختيارك للفعالية التي ستحضرها؟ ولماذا؟
   ج. ما العوامل الأخرى التي تحل محل الاستدامة عند التفكير في حضور فعالية ما؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حالة دراسية سابعة

كأس العالم لكرة القدم FIFA 2022



استاد لوسيل قبل انطلاق المباراة التاريخية للسعودية مع الأرجنتين.



المشجعون السعوديون في كأس العالم لكرة القدم في قطر 2022.

أهداف التعلم

الغاية من هذه الحالة الدراسية هي عرض كيف تحدد لجان إدارة الفعاليات أهداف الاستدامة ومتطلبات الفعاليات، وكيف ترتبط الاستدامة في تخطيط الفعالية وتقديمها. وتحقق هذه المهمة الأهداف الآتية:

- تحليل الطرائق التي تؤثر بها الاستدامة على تخطيط الفعاليات والعوامل التي تؤثر على الخيارات المستدامة.
- فهم أهمية الاستدامة والحصيلة الثلاثية.
- شرح أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة الفعاليات وتنفيذها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مربع الحقائق

- لعب 32 فريقًا من جميع أنحاء العالم 64 مباراة على مدار أربعة أسابيع.
- كانت أول بطولة كأس عالم لكرة القدم تقام في دولة عربية وإسلامية.
- أقيمت الفعالية في فصل الشتاء لتجنب تقلبات المناخ الحار في قطر.
- استُخدمت ثمانية أماكن في خمس مدن مختلفة.
- استُخدمت قواعد جديدة، بما في ذلك زيادة عدد التبديلات المسموح بها للمرة الأولى في كأس العالم لكرة القدم.
- يعد كأس العالم في قطر أغلى كأس عالم نُظمت حتى الآن، حيث بلغت تكلفتها حوالي 825 مليار ريال سعودي.

منحت اللجنة التنفيذية FIFA فرصة تنظيم كأس العالم لكرة القدم 2022 لقطر في ديسمبر 2010، وبهذا فازت قطر على أستراليا واليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة باستضافة الفعالية المشهورة. وقطر هي أصغر دولة من حيث المساحة تُمنح حق تنظيم كأس العالم لكرة القدم، وهي الثانية فقط بعد اليابان (التي حصلت في عام 1996 على حق تنظيم كأس العالم 2002) التي تُمنح حق تنظيم بطولة لم تتأهل لها في النسخة السابقة. فمنذ إقامة بطولة كأس العالم في إيطاليا عام 1934 أصبح التأهل في نسخة سابقة شرطًا لمنح حق الاستضافة.

الاستدامة كانت في صميم بطولة كأس العالم لكرة القدم قطر 2022، وصممت الفعالية لبناء إرث دائم ومستدام للمواءمة مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ورؤية قطر الوطنية 2030. حُددت للبطولة خمسة مجالات مستدامة، وهي: المجالات البيئية، والمجالات البشرية، والمجالات الاقتصادية، والمجالات الاجتماعية، ومجالات الحوكمة.

ونُفذّت هذه الأهداف بطريقة تسمح بإعادة تدوير النفايات والمياه حيثما أمكن، وتقليل استخدام الموارد في الأماكن، وشملت الأهداف المحددة البناء المستدام، وحياد الكربون، والاستثمار في المساحات الخضراء ووسائل النقل العام.

باستثناء استاد خليفة الدولي، شُيّدت جميع الملاعب الأخرى خصيصًا لكأس العالم، وصممها بعض أشهر مهندسي ملاعب العالم مع اعتبار الاستدامة أولوية.

- صُمّم استاد 974 في رأس أبو عبود كهيكل مؤقت مُشيّد من 974 حاوية شحن (وهو أيضًا رمز الاتصال الدولي نفسه لدولة قطر) وفولاذ معياري. الكثير من مواد البناء المستخدمة في تشييد هذا المبنى وصلت إلى الموقع داخل حاويات الشحن نفسها والتي استخدمت في تشييد الهيكل، كما سُخّرت أنماط الرياح الطبيعية للتهوية بدلًا من استخدام تقنية التبريد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- أُعيد تصميم استاد خليفة الدولي كما أُعيد تطوير تصميمه الأصلي الذي وضع عام 1976، حيث رُبطت الأقواس المزدوجة الشهيرة بمظلة عريضة لدعم نظام تبريد جديد. كما خفض استخدام إضاءة LED من استهلاك الطاقة.
- تتميز الملاعب الستة المتبقية جميعها بميزات تصميم فريدة بأنماط هندسية متغيرة الألوان وبتصاميم مميزة كتصميم استاد الثمامة الذي جاء على شكل قحفية (غطاء رأس منسوج يرتديه الرجال في قطر)، واستخدم تقنية تبريد تحمي من أشعة الشمس. كما أعاد ملعب أحمد بن علي تدوير 90% من مواد البناء من الهيكل الأصلي المهدوم لإفساح المجال لبناء الاستاد الجديد.

توفر التقنيات الجديدة مثل الأسقف المصنوعة من الألياف الزجاجية والقابلة للسحب والثابتة الحماية من العناصر بينما تسمح للعشب بالنمو بصورة طبيعية، وصُمّمت هذه الأماكن لإعادة استخدامها بعد كأس العالم، حيث مكن تحويل الأماكن إلى وحدات سكنية ومدارس وفنادق ومراكز تسوق، كما صُمّم استاد المدينة التعليمية حتى يمكن تحويله إلى فصول دراسية للجامعات المجاورة.

حددت قطر مقاصد وأهدافًا مستدامة ورائعة لكأس العالم مع التركيز على جميع مجالات الحصيلة الثلاثية. ورغم أن الوقت وحده هو العامل الذي يحدد مدى تحقيق الفعالية لجميع الأهداف المستدامة، إلا أنه بالفعل حُققت بعض الأهداف المستدامة. حيث أصبحت ملاعب الجنوب والبيت وأحمد بن علي مراكز مجتمعية رئيسة، وتشير إقامة حدائق عامة في استاد الجنوب واستاد البيت إلى التزام الدولة بتحفيز مجالات الصحة واللياقة البدنية.

يغطي استاد البيت مساحة أكبر من 30 ملعب كرة قدم ويوفر مساحات خضراء ومناطق لعب للأطفال وكذلك مطاعم ومضمار سباق، كما يضم مركز قدرات وهو مساحة مجتمعية للحفاظ على التراث الثقافي.

يضم ملعب أحمد بن علي الآن ناديًا رياضيًّا، حيث يقيم الدوري القطري لكرة القدم مبارياته لأشخاص من جميع الأعمار.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أسئلة للمناقشة

1. اشرح بإيجاز الأهداف المستدامة لبطولة كأس العالم لكرة القدم في قطر.

_____

_____

_____

_____

2. اشرح بإيجاز العوامل الخارجية الرئيسة التي أثرت على الأهداف المستدامة لكأس العالم لكرة القدم في قطر.

_____

_____

_____

_____

3. اشرح لماذا كان تصميم وبناء الملاعب عاملًا أساسيًّا في تحقيق الأهداف المستدامة لكأس العالم لكرة القدم في قطر.

_____

_____

_____

_____

4. لماذا يُعد الإرث المستدام لبطولة كأس العالم لكرة القدم في قطر اعتبارًا مهمًّا؟

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

دمج ممارسات الاستدامة

إن التخطيط لإقامة بطولة كرة قدم في المملكة يتطوّر باستمرار. قد أجرت لجنة التخطيط في الفعالية اتصالًا بالرعاة الرئيسين، ثم أجرى عدد من المنظمات المحلية والدولية اتصالًا بلجنة التخطيط للاستفسار عن إمكانية الرعاية نظرًا لتمتع المملكة العربية السعودية بسوق سريعة النمو، حيث تُسوق الفعاليات بصورة كبيرة وتحظى باهتمام هائل من وسائل الإعلام حول العالم.

أكمل الأنشطة الآتية:

1. اشرح أسباب رغبة البطولة في الترويج بشدة لأوراق الاعتماد المستدامة للفعالية.
2. حلل العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها تحديد الرعاة المناسبين للبطولة.
3. صف المجالات الرئيسة التي يجب أن تراعي الفعالية فيها الممارسة المستدامة.
4. اشرح تأثير قضايا الاستدامة على التخطيط للبطولة.
5. حدد الأساليب الرئيسة لأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها لتعظيم الممارسات المستدامة.
6. قيّم أهمية تقليل انبعاثات الكربون على الفعاليات.
7. حلل الطرائق التي يمكن استخدامها لقياس نجاح الفعالية.

سيُستخدم المستند أو العرض التقديمي الذي تقوم بإنشائه لاختيار الرعاة المناسبين كما سيوفر مخطط الاستدامة للبطولة. وستتأثر البطولة بشدة برؤية السعودية 2030 كونها فعالية رئيسة تركز على السياحة.

يجب أن يكون تخطيط المستند مهنيًّا ومفهومًا لغير المتخصصين.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عرض سيرك "دو سوليه" احتفاءً باليوم الوطني في استاد الملك فهد الدولي في الرياض.



الفصل 8

الخدمات اللوجستية للفعالية وعملياتها وتقييمها

دروس الفصل

1.8 قضايا التوريد والخدمات اللوجستية للفعالية

2.8 عمليات الفعالية

3.8 الإغلاق والتقييم والأثر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لماذا من المهم الاستعداد
بعناية لعمليات الفعالية؟

مع اقتراب موعد الفعالية المخطط لها، يزداد عبء العمل على مدير الفعالية، فيقدّم طلبات للحصول على المعدات والتسهيلات والموارد والخدمات. وتمثل الخدمات اللوجستية التي تضمن وصول جميع هذه العناصر في الوقت المناسب إلى الفعالية جهدًا كبيرًا من مدير الفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، يلزم مدير الفعالية التأكد من وجود عدد كافٍ من الموظفين المستعدين للعمل، ومراعاة جميع وظائف الدعم الضرورية، ووضع الخطط للتخفيف من أي مخاطر. وتُعد كل هذه العوامل حاسمة لنجاح فعالية ما، وينبغي أن تمثل تتويجًا لعدة أشهر (على الأقل) من التخطيط الدقيق.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

1.8 قضايا التوريد والخدمات اللوجستية للفعالية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.1.8 شرح معنى الخدمات اللوجستية والتتابع الزمني للفعالية.

2.1.8 توضيح أهمية المرافق والموارد التقنية المختلفة المطلوبة لنجاح الأماكن والفعاليات العصرية.

3.1.8 توضيح أهمية تطابق خدمات تقديم الطعام والضيافة مع متطلبات مختلف أنواع الفعاليات.

4.1.8 مناقشة تأثير الخدمات اللوجستية والتتابع الزمني عند إدارة التوريد والنقل والتوزيع في الفعاليات.

المصطلحات الرئيسة

بنية تحتية لفعالية	Event Infrastructure
سلسلة التوريد	Supply Chain
جدول إنتاج فعالية	Event Production Schedule
تتابع زمني	Sequencing
خلفية	Backdrop

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.1.8

الخدمات اللوجستية والتتابع الزمني
Logistics and Sequencing

كما شُرح في الفصل 4، تشير الخدمات اللوجستية إلى عملية التخطيط والتنظيم للتأكد من تسكين الموارد في أماكن الحاجة إليها في الوقت المناسب. فتتطلب الحصول على الموارد وتخزينها ونقلها إلى وجهتها النهائية، وتمثل الخدمات اللوجستية جانبًا مهمًّا من جوانب إدارة الفعاليات. فمثلًا لا يحب الناس عادةً الانتظار، لذلك يمكن أن تؤثر الخدمات اللوجستية السيئة مباشرةً على إرضاء الزوار والضيوف في أي فعالية. لذا يتعين وضع العوامل البسيطة مثل توافر دورات المياه في الاعتبار: إذ يؤثر عدد الضيوف المتوقع مباشرةً على عدد دورات المياه المطلوبة.

على الرغم من استعداد الضيوف للانتظار لدقائق، إلا أن قدرتهم الحقيقية على الانتظار تُقاس من خلال صبرهم الذي قد ينفذ خلال فترات الانتظار الأطول، الأمر الذي يؤثر مباشرةً على مستويات رضا الزوار، والذي ربما يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على ملحوظات الزائرين. ورغم أن الملحوظات المباشرة الواردة في شكل استقصاءات أو استبيانات مهمة، إلا أن الملحوظات غير المباشرة على وسائل التواصل الاجتماعي تؤثر تأثيرًا سلبيًّا على صورة الفعالية ومستقبلها.

لماذا من المهم طلب العدد المناسب من المقاعد في التخطيط الصحيح لمؤتمر أو منتدى أعمال؟

المتحدثون في منتدى مسك العالمي في الرياض.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إن قضية السعة اللوجستية مهمة جدًّا خاصة في الفعاليات العالمية واسعة النطاق، مثل منتدى مسك العالمي في الرياض؛ الذي هو فعالية رائدة بقيادة الشباب تنظمها مؤسسة مسك غير الربحية التابعة لسمو الأمير محمد بن سلمان. والهدف من تلك المؤسسة هو جمع القادة والمبدعين والمفكرين الشباب مع مبتكرين من جميع أنحاء العالم ذوي خبرات عالية وذلك لإجراء محادثات ثرية يمكن للحاضرين مشاهدتها والمشاركة فيها، ويسجل حوالي 40,000 شخص لحضور هذه الفعالية كل عام.

من المرجح أن تتطلب فعالية بهذا الحجم بنية تحتية هائلة كي تتكلل مجرياتها بالنجاح. وتشمل **البنية التحتية للفعالية Event Infrastructure** المعدات والهياكل الأساسية المطلوبة لعمل فعالية أو مؤسسة. وتتضمن المتطلبات الأسوار ومسارح العرض ومرافق تقديم الطعام وتوفير مياه الشرب وكابلات البيانات والكابلات الكهربائية، وينبغي أخذ كل هذه الأمور في الاعتبار خلال مرحلة الإعداد وتثبيتها قبل افتتاح الفعالية مباشرةً.

تختلف الخدمات اللوجستية والبنية التحتية باختلاف الفعالية وأنواعها، وتتطلب الفعالية المنظمة في حديقة تخطيطًا أكثر تفصيلًا للموقع حيث يلزم إنشاء خدمات عديدة (مثل، خيمة الإسعافات الأولية، وأكشاك الاستعلامات، وأكشاك التذاكر، ومنطقة الكواليس، ومكتب الموقع)، وهذا كله ينطوي على إنشاء مرافق مؤقتة.

الخدمات اللوجستية
Logistics

تمثل الخدمات اللوجستية أهمية بالنسبة للفعاليات بسبب الحاجة إلى ضمان توفير الموارد المناسبة لموقع معين في وقت محدد. وبدون التخطيط الدقيق لهذا النشاط لا تصل الإمدادات اللازمة لإقامة الفعالية بطريقة صحيحة. وبالتالي، فإن إدارة شبكة الأفراد والشركات المشتركين في إنشاء منتجات وخدمات وتقديمها، والتي تُعرف باسم **سلسلة التوريد Supply Chain**، تعد مهارة حيوية لمدير الفعالية.

كلما اقترب الموعد النهائي لإقامة الفعالية تضاءلت القدرة على إجراء تغييرات كبيرة دون الحاجة إلى إنفاق كميات هائلة من المال والجهد. وأحد التحديات التي يواجهها منسقو الفعاليات إذا لم تصل المواد أو الإمدادات أو الموارد على نحوٍ صحيح للفعالية، هو ندرة وجود وقت كافٍ لإعادة ترتيبها أو استبدالها.

التتابع الزمني
Sequencing

تعتمد فاعلية مرحلة التنفيذ على عدة عوامل مترابطة، منها وجود نظام واضح ومنظم وتواصل جيد؛ وهذا للتأكد من فهم جميع المعنيين لدورهم وكيفية التناسب

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مع الصورة الأكبر، ويرتبط بذلك الترتيب الذي تُنفذ كافة خطوات العملية وفقًا له. ويشير **جدول إنتاج الفعالية Event Production Schedule** إلى مخطط العمل المزمع تنفيذه بترتيب زمني لضمان التحضير الملائم للفعالية، ويمثل الجدول أداة مفيدة لمديري الفعاليات للمساعدة على تحقيق **التتابع الزمني Sequencing**؛ مما يعني إدماج عناصر في ترتيب معين.

تضم الخدمات اللوجستية للتتابع الزمني المبين في الشكل 8-1 العناصر المختلفة التي ورد ذكرها سابقًا أو التي سترد لاحقًا في هذا الكتاب في تتابع زمني واحد يتبع خطًّا زمنيًّا.

الشكل 8-1
الخدمات اللوجستية للتتابع الزمني في فعالية

الخطوة 1 الأهداف

الخطوة 2 التخطيط

الخطوة 3 التنظيم والإعداد
أنشطة التطوير، الإعداد والمواعيد النهائية
الجداول الزمنية/جداول التحضير
البحث عن المكان

الخطوة 4 ترتيبات تحضير المكان
طلبات الترخيص والتصاريح/ الحجز وجهات الاتصال
تحليل المخاطر/ إعداد إجراءات الطوارئ

الخطوة 5 وظائف الخدمات اللوجستية والتوريد
إمدادات الطاقة والمرافق الخاصة
عناصر التوريد المتخصص/تأجير المعدات/طلب الطعام والشراب/تأجير المفروشات والزي الرسمي/ اللافتات/ المتطلبات السمعية والبصرية/ الخلفية والإعداد المسرحي/ الأمن/لوازم الديكور/غرف الملابس/ المرافق العامة وطاقم العمل

الخطوة 6 تنفيذ الفعالية
العمليات والتحكم والعمل
الاتصالات وحل المشكلات على مدار اليوم

الخطوة 7 التصفية/الآثار
الإغلاق: التقييم والتعليقات والتسجيل
الرفض، التخلص من المعدات والخدمات
التنظيف/تجديد إبراء ذمة العقود والمدفوعات
تسليم الموقع

تشمل الخطوات الأربع الأولى في هذا التتابع الزمني التخطيط والإعداد الضروريين قبل تجهيز الفعالية بما في ذلك من حرص على كتابة جميع العقود وتسليمها وتوقيعها،

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

والحصول على جميع التصاريح الضرورية والقيام بالإجراءات اللازمة للتمكن من إقامة فعالية آمنة وناجحة.

أما الخطوتان التاليتان فتدوران حول الفعالية ذاتها. فليس التخطيط للفعالية وحجز وظائف الدعم المختلفة اللازمة هما العنصران المهمان الوحيدان لنجاح الفعالية، فإدارة العناصر المختلفة وتسليمها وتركيبها قبل تنفيذ الفعالية عناصر لها القدر نفسه من الأهمية.

تتناول المرحلة النهائية مرحلة الإغلاق الفعال للفعالية، والغاية منها هي ضمان تأمين الأثر الإيجابي الذي تتركه الفعالية. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه المرحلة فرصة لتقييم العناصر التي بالإمكان تحسينها خلال إقامة الفعالية نفسها بنسخة جديدة في المستقبل، وكيفية تعامل أعضاء فريق العمل مع أي مشكلات غير متوقعة صادفوها.

نقطة تحقق

لماذا تُعد المعرفة والفهم اللوجستي أمرًا حيويًّا لمدير الفعالية؟

هدف التعلم 2.1.8

التسهيلات والموارد التقنية المطلوبة للفعاليات العصرية

Technical Facilities and Resources Required for Modern-Day Events

حقق التطور التقني تقدمًا سريعًا في ترفيه الجمهور. منذ 30 عامًا كان أعلى مستوى من التقنية هو جهاز عرض فيلم، واليوم تُستخدم مجموعة كاملة من طرائق العرض تتراوح من جهاز عرض ليزر إلى شاشة كمبيوتر محمول. وسيكشف هذا القسم الموارد التقنية المختلفة المطلوبة للفعاليات العصرية.

الموارد التقنية
Technical Resources

العرض والعروض التقديمية
Display and Presentations

أصبحت الموارد التقنية التي يُتوقع أن يوفرها منسقو الفعاليات والأماكن أكثر تطورًا إلى الحد الذي جعل منسقي الفعالية يستعينون بمصادر خارجية، مثل شركات الإنتاج أو شركات الوسائط المتعددة لتلبية احتياجات العملاء عالية التقنية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وكلما كانت الفعالية أكبر وأكثر أهمية، زادت احتمالية الحاجة إلى المتخصصين، خاصةً وأن مديري الفعاليات ليس لديهم معرفة كافية بأحدث التطورات التقنية في المجال. تشمل الوسائط المتعددة: الفيديو، والنصوص والرسومات المنشأة بواسطة الكمبيوتر، ونقل الصور من المصادر الرقمية، وإدخال الصوت أو الفيديو في العروض التقديمية.

عمليات الاتصال
Communications

شهدت التطورات السريعة في الاتصالات استخدامًا متزايدًا لمؤتمرات الفيديو في الفعاليات واسعة النطاق، وذلك باستخدام أدوات مؤتمرات الفيديو الافتراضية التي تسمح للمتحدثين بالتحدث وبتقديم عروضهم المرئية من أماكنهم وبشكل افتراضي باستخدام تطبيقات الاتصال المرئي الافتراضية. ولضمان عمل شبكة ومرافق الاتصالات، بما فيها شبكات الهاتف المحمول و شبكة Wi-Fi آمنة و متاحة للجميع، فهناك حاجة لإشراف خبراء مختصين في الاتصالات.

إذا كانت الفعالية ضخمة وتُعقد في مكان يشبه ساحة، فربما تكون هناك حاجة للسماح بالاتصال بين الفنيين والمنسقين. ويجب على مسئول الخدمات اللوجستية إعداد قائمة جهات الاتصال لكل منها على المستوى الداخلي والخارجي عند التخطيط لتوفير الاتصالات. ويكون هذا نوعًا من "دليل الهاتف" للفعالية لتتبع المعلومات من مصادر مختلفة عديدة، وينبغي إنشاؤه أثناء إقامة الفعالية.

ما أنواع الوسائط المتعددة المتوقع مشاهدتها في فعالية معاصرة؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الصوت
Sound

على عكس الحال في الفعاليات الصغيرة، فإن الحاجة إلى أنظمة الصوت حاجة مُلحّة في الفعاليات الكبيرة. وتشمل معدات أنظمة الصوت الميكروفونات ومكبرات الصوت وصولًا إلى مضخمات الصوت، وهي وحدها غير كافية للفعاليات التي تُقام حاليًّا. والحاجة إلى أنظمة الصوت ليست من أجل تمكين الجمهور من السماع فحسب، بل هناك حاجة إليها من أجل حل مشكلات تتعلق باحتياجات نظام الصوت، مثل: المزامنة والتواصل مع الأدوات المرئية وعروض الوسائط المتعددة، ومجموعة الأدوات المصاحبة، وتوفير الأجواء، وتوفير مجموعة كاملة من التحفيز السمعي للجمهور في الفعالية.

رغم أن الأماكن الكُبرى عادةً ما تكون مجهزة بمعدات صوت حديثة، إلا أن جميع الأماكن الأصغر ليست مجهزة تجهيزًا جيدًا. ويتعين على المنظمين الراغبين في توفير صوت عالي الجودة استئجار المعدات للحصول على ذلك. وتستطيع الشركات التي تقدم المعدات توفير حزم المعدات التي لا تشمل أنظمة العناوين العامة (PA) فحسب، ولكن أنظمة الموسيقى الكاملة أيضًا. ونظرًا لتعقيد هذه التقنية، يكون من الضروري توفير حزمة تتضمن استئجار فني صوت.

ويلزم توفير الوقت الكافي للأطقم من أجل إعداد الأنظمة (عند إقامة فعالية كبيرة) والحصول على ترددات للاتصالات اللاسلكية للفعالية إذا لزم الأمر. وفيما يتعلق بالموسيقى التصويرية، هناك مسائل متعلقة بحقوق النشر للموسيقى والفيديو؛ وأخرى تتعلق بالموقع، كما ينبغي مراعاة جودة المرافق والصوتيات الخاصة بالمكان.

الإضاءة
Lighting

يجب أن تحقق إضاءة أماكن إقامة الفعاليات أهدافًا عديدة حسب المكان الذي تُقام فيه الفعالية، وذلك كما يلي:

- في قاعات الفعاليات، تتمثل الأهداف الرئيسة في توفير الإضاءة المحيطة، وتسليط الضوء على الفنانين أو المتكلمين، وإضاءة الخلفيات وتحسين الجو.
- في مناطق الاجتماعات الثانوية، يلزم أن يقدم نظام الإضاءة إضاءة خلفية مناسبة في كافة المناطق العامة وأماكن الدعم، بالإضافة إلى بعض الإضاءة الديكورية خاصة في غرف كبار الشخصيات ومناطق تناول الطعام والردهات.
- في المناطق الخارجية، لا سيما في مواقف السيارات وحول نقاط دخول وخروج المبنى، ينبغي توفير إضاءة جيدة لضمان شعور الزوار بالأمان.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- يتوجب أن تكون الممرات، ودورات المياه، والردهات، ومناطق الاستقبال جيدة الإضاءة، على أن تكون الإضاءة معتدلة، ويُعد هذا ضروريًّا لتمكين التشغيل السليم لهذه المناطق، وضمان السلامة والأمان، والحفاظ على أجواء عامة ممتعة.
- يتمثل الغرض النهائي من الإضاءة في توفير السلامة ومساعدة الناس على الشعور بالأمان، لا سيما فيما يتعلق بالمخارج وطرق المرور داخل وحول المكان أو الموقع، وهو أمر ضروري ومطلب قانوني.

توفير الإضاءة مطلوب في جميع أنحاء الموقع، بدءًا من الأماكن العامة المختلفة وحتى مكان الخروج النهائي.

الخلفيات وإعداد المسرح
Backdrops and Staging

تحتاج الفعاليات المعاصرة إلى الموارد الثلاثة: العروض التقديمية، وأنظمة الصوت، والإضاءة لإنشاء **خلفية Backdrop**، والتي تشير إلى خلفية أو إعداد يؤثر على المحيط. ونتيجة لذلك، كان هناك اعتماد كبير لتقنيات بناء المشهد المسرحي الرقمي من أجل توفير خلفيات للفعاليات والتي تتطلب عادةً شركات إنتاج مسرحي أو فعاليات متخصصة. ويجب أن نأخذ بالاعتبار مقدار الأموال أو التمويل الذي يمكن توجيهه نحو إعدادات المسرح ومستويات الخبرة والمعدات والإمدادات المطلوبة.

الإعداد
Setup

في كثيرٍ من الأحيان، يتحمل أعضاء مختلفون من الطاقم الفني مسئوليات عن أجزاء مختلفةٍ من الإعداد، على سبيل المثال، يتحمل بعض الأشخاص مسئولية الإضاءة والتأثيرات، بينما يتحمل البعض الآخر مسئولية الصوت والمسرح، بالإضافة إلى كافة الأشخاص الذين شاركوا في أعمال إعداد المسرح، والتجهيز، والنجارة، والأعمال الكهربائية، وما إلى ذلك. ومن خلال الإنتاج واسع النطاق، كثيرًا ما يُفاجأ غير ذوي الخبرة من الأشخاص بالوقت الذي تستغرقه عملية إعداد المسرح (و تفكيكه)، والتي تستمر يومين أو ثلاثة أيام لفعالية رئيسة وأسابيع أو أشهرًا لفعالية ضخمة.

تمثل الخلفية أو إعداد المسرح مصدر قلق أساسيًّا، فهو لا يوفر فقط موقع الفعالية الرئيس ولكنه أيضًا المكان الذي تظهر فيه صورة الشركة أو الراعي بوضوح، ومن أمثلة التقنيات الأخرى التي يمكن توظيفها في الفعاليات عروض الليزر والألعاب النارية.

نقطة تحقق

لماذا تعتبر العناصر التقنية شرطًا أساسيًّا للفعاليات العصرية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 3.1.8

متطلبات تقديم الطعام والضيافة في المناسبات

Catering and Event Hospitality Requirements

لا يقتصر تأثير اختيار المكان المناسب على آراء الزوار حول تجربتهم ولكن أيضًا على جودة الطعام والشراب المقدم. ويتعين على منسقي الفعالية وضع ذلك في الاعتبار وضمان وجود وقت ومساحة كافيين للفعالية من أجل تقديم الطعام إذا أرادوا تقديمه.

على سبيل المثال، تستمر العروض والأنشطة المقدمة والتي تمثل جزءًا من احتفالات اليوم الوطني في المملكة العربية السعودية ساعات عدة. ونتيجة لذلك، ينبغي توفير خدمات تقديم الطعام المناسبة لهذه الفعاليات حتى يتمكن الحضور من الاستمتاع الكامل بتجربة حضورها. وإذا كان الجمهور يحضرون عرضًا موسيقيًّا يستمر ساعات متواصلة لا يُسمح لهم خلالها بمغادرة مكان الفعالية حتى خلال فترات الاستراحة، فيجب توفير خدمات لهم كأماكن بيع الطعام والشراب في حال رغبوا في تناولهما أوقات الاستراحة.

ما نوع الطعام الذي تتوقع وجوده في فعالية مثل الفعالية المعروضة؟



عرض خلال اليوم الوطني، مركز الملك فهد الثقافي، الرياض.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنواع الخدمة
Service Types

يختلف تنظيم تقديم الطعام كثيرًا، فهناك بشكل عام خيار القيام بالأنشطة داخل الشركة كما تمارسها إدارات الولائم في أماكن مثل الفنادق، وهناك التعهد بتقديم الطعام خارجيًّا كما تمارسه أنواع أخرى من الأماكن بدءًا من القاعات العامة إلى الملاعب الرياضية والمساحات الخارجية.

لكل طريقة مزايا وعيوب، وربما يكون للطريقة التي توفرها الأماكن للتعامل مع تقديم الطعام علاقة كبيرة بتجاربها السابقة على مستوى الربحية والمرونة والملاءمة.

متطلبات الضيافة
Hospitality Requirements

بعد أن يتم الاتفاق على كيفية تقديم الطعام، يجب النظر في الأمور التالية وتحديدها:

- عدد الأشخاص.
- أوقات تقديم المرطبات.
- الميزانية.
- الزوار أنفسهم.

أحد أمثلة أوجه القصور الرئيسة لتقديم الطعام في الفعاليات هو عدم معرفة أنواع الأشخاص الحاضرين. وهناك اتجاه نحو استخدام قوائم موحدة وعامة والتي تكون غير مناسبة لأنواع معينة من الزوار على الرغم من أنها مناسبة للمطابخ ومنسقي المبيعات.

الجمهور الذي يحضر الفعاليات اليوم يتمتع بثقافة طعام وشراب أكثر من أي جمهور في وقت مضى. وتتمحور الخدمات المعروضة اليوم بتقديم الطعام للحضور باستمرار طوال الفعالية بدلًا من التقديم التقليدي لوجبات الإفطار والغداء والعشاء.

تخطيط خدمات تقديم الطعام
Layout of Catering Services

توريد الطعام المستمر يعني أن المرافق المخصصة لذلك كمنافذ تقديم الطعام في الموقع أو خيم تقديم الطعام أو المرافق المتنقلة كعربات الطعام والأكشاك المؤقتة، يجب أن تعمل "طوال اليوم"، وقد يكون افتتاح هذه المرافق أو إغلاقها متدرجًا أو مجدولًا وفقًا للحاجة وأوقات الذروة.

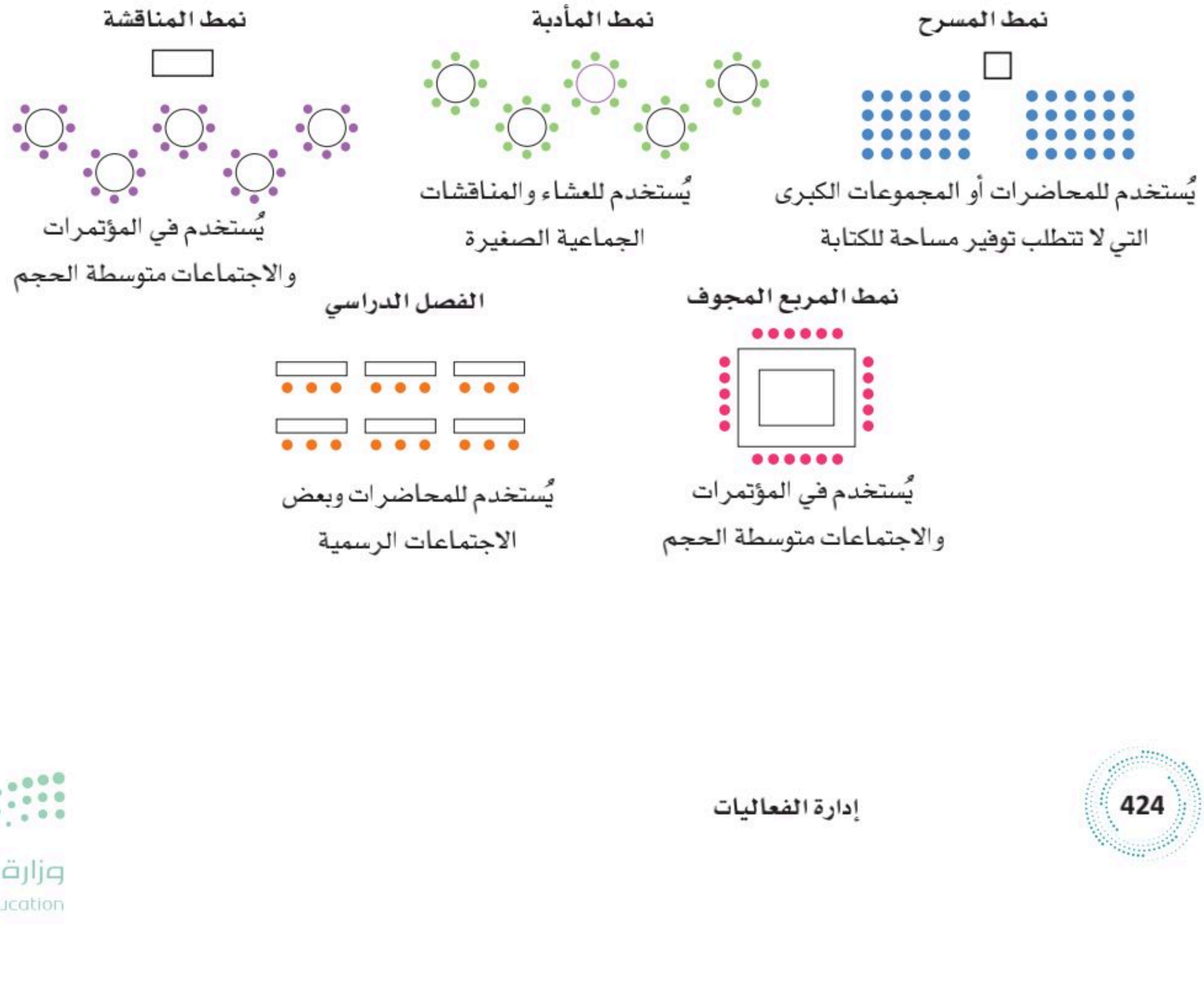
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عند حضور عدد كبير من الأشخاص إحدى الفعاليات، يمكن تقليل الطوابير في منافذ تقديم الطعام بوجود منافذ أصغر تتعامل فقط مع المشروبات والوجبات السريعة للمساعدة على تقديم الطلب بعيدًا عن بوفيهات تقديم الطعام الرئيسة. ومن المهم التفكير مليًّا في عدد الأشخاص الذين يمكن لكل منفذ التعامل معهم في وقتٍ واحد، ويمكن أن تؤدي إضافة المزيد من البوفيهات أو المنافذ إلى تخفيف حدة الزحام وزيادة الإيرادات.

عندما تحتوي الفعاليات على عنصر تقديم طعام معين، مثل عشاء رسمي، يتوجب على المنظمين التأكد من تأمين عدد مناسب من موظفي الخدمة بالإضافة إلى اختيار تخطيط للجلوس في الفعالية يناسب العميل.

وتخطيط الجلوس يرتبط بعوامل عدة مختلفة، انطلاقًا من العوامل المادية مثل حجم القاعة وشكلها، وموقع نقاط استمداد الطاقة الكهربائية، إلى العوامل غير المادية مثل ما إذا كانت مجريات الفعالية تتضمن وجود متحدث أساسي أو نقطة تركيز أحادية أو ما إذا كانت مجريات الفعالية تشجع على المناقشة أو تتطلبها. يوضح الشكل 8-2 أمثلة على تخطيطات مناطق الجلوس لأنواع عدة مختلفة من الفعاليات.

الشكل 8-2
أمثلة لتخطيطات
مناطق الجلوس



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يُستخدم تخطيط الجلوس على مدرج المسرح لدى وجود متحدث رئيس يلقي محاضرة، إذ يُتوقع أن يكون عدد الحضور كبيرًا ولكنهم لا يحتاجون إلى تدوين الملاحظات. وهذا التخطيط مفيد نظرًا لارتفاع سعر المساحة وصعوبة توفرها.

غالبًا ما يُستخدم تخطيط الجلوس في غرفة الفصل الدراسي للفعاليات التي يحتاج الحضور فيها إلى تركيز انتباههم على متحدث واحد. يتميز هذا التخطيط بتوفر طاولات كي يتمكن الحضور من تدوين الملاحظات إذا لزم الأمر.

أما المأدبات فلا تتطلب وجود متحدث رئيس، ويُتوقع من الضيوف أن يختلطوا اجتماعيًّا في مجموعات صغيرة. يحفز هذا التخطيط أعلى قدر ممكن من التواصل وإجراء المحادثات الودية.

أسئلة التخطيط الهامة
Important Planning Questions

هناك عدة عناصر مختلفة على المنظم وضعها في الاعتبار عند التخطيط لتقديم الطعام.

- هل تقدمت بطلب للحصول على تراخيص بيع المواد الغذائية واستلامها (من الأكشاك مثلًا)؟
- هل توجد مساحة كافية لتخزين وإعداد وتقديم خدمة الطعام والشراب؟ وأي معدات ضرورية؟
- هل يمكن الوصول إلى هذه المناطق بسهولة؟ هل لديهم الخدمات اللازمة ويلتزمون بلوائح النظافة الصادرة عن هيئة الغذاء والدواء السعودية؟
- ما أوقات الإعداد، والافتتاح، والإغلاق، والمغادرة؟
- ما ترتيبات التنظيف والإزالة الموجودة؟
- هل توجد معايير اختيار لمجموعة من مقدمي خدمات تقديم الطعام؟ ما الترتيبات المتاحة لهم للدفع مقابل وضع أكشاك الطعام؟

تكوين قائمة الطعام
Menu Composition

إن تكوين قائمة الطعام ونطاق الطعام المقدم مهمّان ليس فقط من حيث القائمة نفسها ولكن من حيث مناسبتها لإمكانات المكان أيضًا. على سبيل المثال، قد يتم اقتراح مجموعة من الأطباق ذات الأسعار الفردية على المنظم، الذي يختار بعد ذلك مجموعة تناسب ملف تعريف الزائر المحتمل بناءً على فهمه للأسلوب وما يحبه الجمهور وما لا يحبه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وقد لا يدرك جميع المنظمين التفضيلات، ربما بسبب نقص البحث، وغالبًا ما يختار المنظمون الأطباق التي يحبونها ليجدوا أن الزوار ينتقدون سوء تقديرهم. وبالتالي، فإن تكوين القائمة ليس مجرد مسألة فنية، ولكنه أيضًا سؤال جاد يتعين على المنظمين طرحه على أنفسهم.

العوامل التي تحدد خيارات المرطبات
Factors Determining Refreshment Choices

كثيرًا ما يكون للتوفير الناجح للمرطبات المقدمة تأثير مباشر على الفعالية كما هو مذكور أعلاه. ولهذا السبب، من المهم لمقدمي الفعاليات والمنظمين فهم ما يأتي:

- عدد الزوار الحاضرين والمتوقع أن يشتروا المرطبات، وعدد فرص تقديم المرطبات خلال زيارة الفعالية.
- عدد الموظفين أو الطاقم الذين يجب توفير الطعام لهم، وفي أي وقت.
- تفاصيل حول مجموعة الزوار نفسها، مثل:
  - من هم الزوار؟
  - الاهتمامات الغذائية العادية وأنماط تناول الطعام.
  - الفئة العمرية.
  - التوازن بين الجنسين.
  - الاحتياجات الغذائية الخاصة (مثل النباتيين).
- وجود ميزانية للمرطبات، أو إذا كانت التذكرة لا تشمل الطعام.
- الخبرة والقدرة اللتان يتمتع بهما طاقم تقديم الطعام.
- نوع مرافق تقديم الطعام وسعة التخزين والمعدات المتوفرة في المكان.
- إمكانية إحضار الطعام والشراب من الخارج من عدمه، وكيف يتم إحضاره.
- ما المرافق والخدمات الرئيسة المتوفرة في الموقع.

نقطة تحقق

لماذا يعتبر الطعام عاملًا مهمًّا في معظم الفعاليات؟

.....

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 4.1.8

إدارة التوريد والنقل والتوزيع

Managing Supply, Transportation and Distribution

تشمل الخدمات اللوجستية في سياق الفعاليات: أنشطة مثل توريد المواد والخدمات والمعدات والمؤن، ووصول الزوار ومغادرتهم، وإصدار التذاكر والاستفسارات، وتدفق الأشخاص، والفنانين وطاقم العمل في المكان وحوله.

التحضير
Preparation

يعتمد التحضير للفعالية وافتتاحها وتشغيلها على إيصال جميع العناصر إلى المكان المناسب في الوقت الملائم ضمن مجموعة من المواعيد النهائية. وعند إقامة الفعاليات من قبل شركات إدارة محترفة، ستحتفظ هذه المنظمات بقاعدة بيانات إلكترونية تحتوي على القوائم العامة للإمدادات والموردين المستخدمين في الفعاليات السابقة، والتي يمكن تكييفها بسهولة وفقًا للاحتياجات الخاصة للفعالية التي يتم إعدادها حاليًا. ويمكن طلب الإمدادات وفحص عمليات التسليم عادةً في نقطة وصول مركزية ومن ثم تُوزع الإمدادات حسب الحاجة إلى أجزاء الموقع التي تحتاج إليها.

ستشارك شركات متعددة في الفعاليات الرئيسة أو الضخمة وسيكون تكامل العملية بأكملها مهمة كبيرة. وربما يضم المعرض التجاري 20 أو 30 شركة توفر خدمات تقديم الطعام للزوار أو أجنحة للضيافة والتي ينبغي إعدادها وتزويدها بانتظام ومن ثم تفكيكها في نهاية الفعالية.

التخطيط
Planning

يستغرق التخطيط المسبق أشهرًا أو سنوات في حالة الفعاليات الضخمة، مثل كأس العالم لكرة القدم (FIFA)؛ وفي هذه المرحلة، من الضروري أن يبدأ التخطيط والترتيب بالتفصيل. ومع اقتراب بداية الفعالية، هناك حاجة إلى وقت لإعداد الموقع للقيام بمهامه، مثل إقامة الأجنحة أو الملاعب وتوفير المنافع، فضلًا عن تنظيم مرافق النقل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



احتفالات يوم التأسيس - الرياض.

ما القضايا اللوجستية التي من المحتمل أن تكون متضمنة في تخطيط احتفالات يوم التأسيس وتنفيذها؟

التوزيع

Distribution

من الضروري التأكد خلال الفعالية من سلاسة عملية توزيع السلع والخدمات، ويتعين أن يكون لدى مسئول الخدمات اللوجستية قائمة تفصيلية بمن ينبغي للمورد الاتصال به في حالة وصول العناصر الخاطئة عند التسليم. ويجب أن يكون لدى مسئول الخدمات اللوجستية قائمة بالموردين البديلة في المنطقة المحلية في حالة حدوث مشكلات خطيرة، مثل عمليات التسليم الفاشلة أو ظهور عدد أكبر من الزائرين أو الطلب المتوقع.

يستلزم مراعاة الخدمات اللوجستية لإعادة الإمداد طرح عدة أسئلة من قبيل: ما مقدار المخزون الذي يحتفظ به كل كشك أو مطعم؟ كم مرة تحتاج مرافق تقديم الطعام إلى إعادة التخزين؟ ومتى يلزم إعادة تخزينها؟ إذ لا يود الضيوف الانتظار في نقاط تقديم الطعام الخالية، ولا يريدون حتى التفكير في أنهم سيضطرون لتفادي شاحنات إعادة الإمداد في منطقة للمشاة.

تُعد الاعتبارات المتعلقة بالتوزيع أمرًا حاسمًا عندما يتعلق بالفعاليات واسعة النطاق، مثل احتفالات يوم التأسيس الذي تقرّر أن يكون يوم إجازة رسمية في المملكة العربية السعودية في العام 2022. ويتوافد الحضور بالملايين إلى فعاليات يوم التأسيس في مدن مختلفة في أنحاء المملكة. وسيتعين على منظمي الفعاليات التأكد من بقاء مرافق تقديم الطعام مملوءة بشكل آمن في الأوقات كلها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الإغلاق
Close-down

يُعد إغلاق الفعالية مهمة لوجستية رئيسة. فربما يكون من الضروري إزالة البضائع والمعدات وتخزين العناصر القابلة لإعادة الاستخدام أو إعادة تدوير العناصر التي لا يمكن الاحتفاظ بها. وتماشيًا مع أفضل الممارسات المستدامة، فمن الضروري أيضًا تنظيف الموقع وإعادته إلى حالته الأصلية في كثيرٍ من الأحيان، وينبغي أن يتم كل ذلك وفقًا لجدول زمني منظم بعناية.

نقطة تحقق

لماذا من المهم التفكير في الخدمات اللوجستية عند إغلاق الفعالية؟

مهارات إدارة الفعاليات

العمليات والخدمات اللوجستية للفعالية

معرض ريستاتكس العقاري هو فعالية متكررة تُعقد في مركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض كل فصل ربيع (في شهر مارس) ويهدف إلى جمع كافة الأشخاص المهتمين بالعقارات، بما في ذلك المطورون والمسوقون والممولون والمستثمرون والمشترون، تحت سقف واحد.

فضلًا عن إبراز دور القطاع العقاري في الجهود المبذولة لتنويع مصادر الاستثمار كأحد أهم أهداف رؤية السعودية 2030، فهو مكان يمكن للعائلات والمواطنين أن يجدوا فيه الحلول التمويلية التي تمكنهم من شراء المنازل الخاصة.

تُعد الفعالية عنصرًا أساسيًّا في التقويم الإعلامي، إذ يتوقع حضور 35,000 شخص لهذه الفعالية التي تستمر أربعة أيام والتي ترعاها أكثر من 25 مؤسسة فردية.

طور مهاراتك

اشرح مشكلات الخدمات اللوجستية والإمدادات الرئيسة التي يواجهها منظم الفعالية عند التخطيط للضيافة لهذه الفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

1.8 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يلي لا يتعلق بالخدمات اللوجستية للفعالية؟
   - أ. توريد المواد والخدمات.
   - ب. التخلص من المعدات والمخصصات الفائضة.
   - ج. وصول الزائرين ومغادرتهم.
   - د. تسعير التذاكر والمواد الاستهلاكية.
2. أي مما يأتي ليس مثالًا عن الأسئلة الأساسية ونقاط البداية لتحديد متطلبات الضيافة؟
   - أ. عدد الزائرين.
   - ب. الميزانيات المتاحة.
   - ج. نوع الزائر المتوقع.
   - د. أذواق منظم الفعالية.

التفكير الناقد

3. لماذا من المهم التأكد من مراعاة التتابع الزمني لعناصر الفعالية بعناية؟

_____

_____

_____

4. كيف يؤثر اختيار أصناف طعام لا تتوافق وطبيعة جمهور الفعالية على سمعة الفعالية؟ وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على نجاح الفعالية على المدى الطويل؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

2.8

عمليات الفعالية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.2.8 مناقشة أهمية إدارة المخاطر والتخطيط الطارئ للفعاليات.

2.2.8 تحديد احتياجات التوظيف بما يتماشى مع المتطلبات والأهداف والغايات التنظيمية.

3.2.8 شرح القضايا التي تتضمنها إدارة عمليات فعالية ستبدأ أو بدأت.

المصطلحات الرئيسة

خطر محتمل	Hazard
موظف السلامة	Safety Officer
تخطيط لحالات الطوارئ	Contingency Planning
تخطيط السيناريو	Scenario Planning
تصريح	Permit
ترخيص	License
تشريع	Legislation
إجراءات	Procedures
بروتوكولات	Protocols
إدارة بالتجول	Management by Walking Around
تمهيد قبيل البدء	Bump-in
معايير الأداء	Performance Standards

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.2.8

إدارة المخاطر والتخطيط لحالات الطوارئ

Risk Management and Contingency Planning

تتضمن إدارة المخاطر التنبؤ بالمخاطر وتقييمها واتّخاذ الإجراءات لتقليل تأثيرها؛ فهي العملية التي يتم من خلالها توقع المخاطر "المعقولة" ومعالجتها، وتُعد أمرًا مهمًّا لكلٍّ من تطوير مفهوم الفعالية والتخطيط لها.

لماذا يؤدي تغيير عنصر عندما يقترب موعد افتتاح الفعالية إلى زيادة خطر الفشل؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المخاطر هي احتمال حدوث ضرر ناشئ عن خطر محتمل، و**الخطر المحتمل Hazard** هو أي مصادر محتملة للجروح أو الأمراض أو الضرر أو الأذى للناس أو الممتلكات أو البيئة. تنقسم المخاطر إلى أربع مجموعات تقريبًا، كما يوضّح الشكل 8-3.



الشكل 8-3
المجموعات الأربع الرئيسة للمخاطر

إدارة المخاطر
Risk Management

تتضمن إدارة المخاطر تحديد وتحليل احتمالية المخاطر المتوقعة وعواقبها، مثل التهديدات على صحة وسلامة الموظفين والحاضرين، أو عدم مساهمة المتطوعين بالوقت المتوقع، أو قرار الراعي بالانسحاب في اللحظة الأخيرة.

نهج إدارة المخاطر هو الأساس ليس لإدارة السلامة فقط بل لإدارة أي خطر يمكن أن يؤثر على استكمال الخطة بحلول تاريخ الاستحقاق. ويتعلق أحد أهم المخاطر بالالتزام بالقانون، إذ يمكن إغلاق فعالية أو تغريمها إذا كانت تنتهك القوانين واللوائح في مجالات مثل إدارة النفايات. وقد يخفف التواصل الفعال مع المجالس والهيئات الحكومية وخدمات الطوارئ من هذا النوع من المخاطر؛ مما يعني أنهم سيحاولون التقليل من مستوى أو مدى الخطر.

عملية تقييم المخاطر
The Risk Assessment Process

إدارة المخاطر هي عملية من خمس خطوات كما هو موضح في الشكل 8-4.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الشكل 8-4
عملية إدارة المخاطر

يمكن تقسيم هذه الخطوات على النحو التالي:

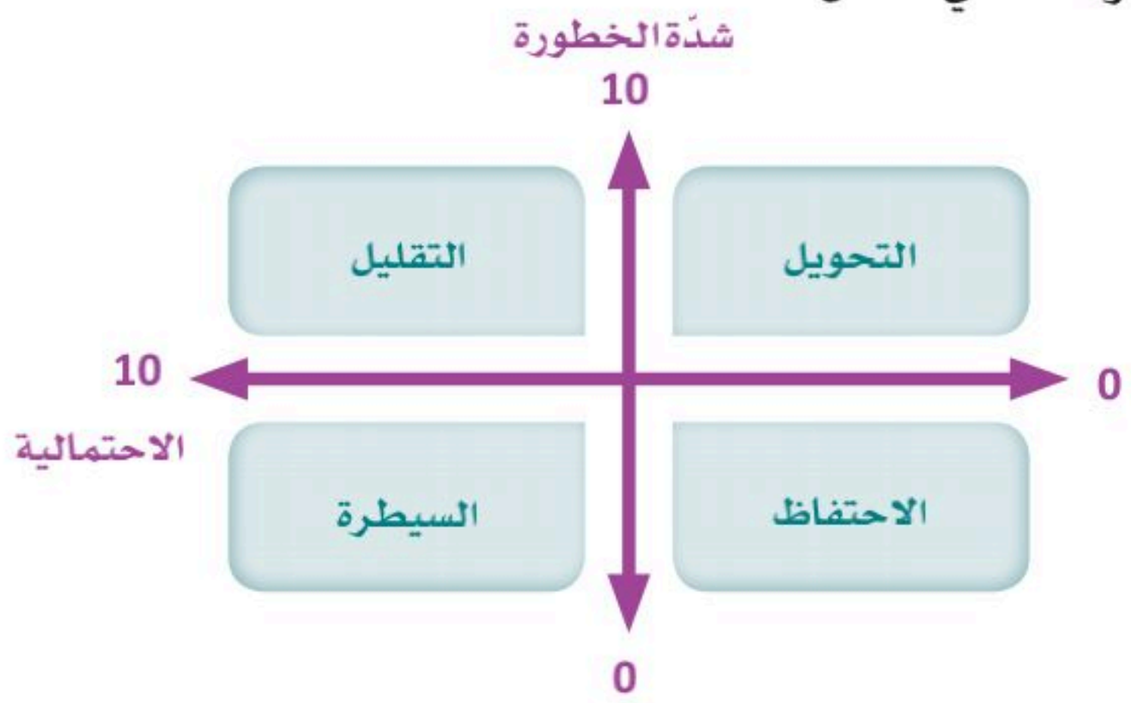
- **الوعي بالمخاطر:** تحديد السياق ومحاولة توقع أنواع المخاطر التي يمكن أن تظهر.
- **تحليل المخاطر:** تحديد النتائج المحتملة لعامل الخطر.
- **تقييم المخاطر:** تحديد شدة المخاطر، أي ما إذا كانت أولية أو ثانوية.
- **إدارة المخاطر الشاملة:** تحديد المسئول عن إدارة المخاطر في كل مرحلة والتأكد من أن لديه خطة عمل مناسبة سيتبعها.
- **آليات التحكم بالمخاطر:** وضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر التي حُدّدت وتخفيف تداعياتها.

تتيح هذه العملية للمدير تحديد المخاطر وتصنيفها بحسب أولوياتها، واتخاذ خطوات لمنع حدوث المشكلات ووضع خطط للطوارئ في حالة حدوث مشكلات.

الاستجابة للمخاطر

Responding to Risk

ما إن تُحدّد شدة المخاطر واحتمالية حدوثها، يمكن اتخاذ أحد الإجراءات الأربعة الموضحة في الشكل 8-5.



الشكل 8-5
مصفوفة القرار للاستجابة للمخاطر

فيما يتعلق بالمخاطر ذات العواقب الوخيمة، هناك خياران:

- يمكن تحويل التعامل مع المخاطر إلى كيان آخر من خلال بوليصة تأمين.

ومع ذلك هناك اعتباران يلزم مراعاتهما: مقدار تكاليف التأمين والعواقب المترتبة على ذلك، مثل فقدان السمعة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- يمكن تقليل المخاطر من خلال إزالة النشاط المحفوف بالمخاطر تمامًا أو استبداله بنشاط آخر تكون له نتائج مماثلة ولكن عواقبه أقل خطورة.

بالنسبة للمخاطر ذات الخطورة الأقل، هناك خياران:

- يمكن الاحتفاظ بالنشاط الذي يتضمن عنصر مخاطرة، لأن التخلص من المخاطر قد يؤدي أحيانًا إلى عواقب أسوأ بكثير.
- يمكن السيطرة على المخاطر من خلال عمليات إضافية، مثل زيادة مستويات الأمان والتي تقلل من التمتع بالنشاط الأساسي ولكنها تسمح باستمراره.

السيطرة على المخاطر
Controlling Risk

للسيطرة على المخاطر، من المهم تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ خطوات لتقليلها أو التخفيف منها وهناك خياران متاحان لهذا.

نماذج تقييم المخاطر
Risk Assessment Forms

تساعد نماذج تقييم المخاطر على عرض مستوى المخاطر بموضوعية (انظر الشكل 8-6).

الشكل 8-6
مثال عن نموذج تقييم المخاطر

الفعالية: البطولات الإقليمية الشرقية لتحليق الطائرات الورقية
الموقع: ملعب كرة قدم محلي
تاريخ هذا التقييم: 20 مارس 2023
تاريخ الفعالية: 10 و11 يونيو 2023

	تصنيفات المخاطر										
	الأشخاص المعرضون للخطر			أ - النتيجة الأسوأ			ب - الاحتمالية			التصنيف
	الخطر	الموظفون	المقاولون	الجمهور الآخرون	طفيف 1	كبير 2	خطير 3	نادر 1	محتمل 2	ممكن 3	أxب
1	إصابة المشاهد بالكرة	✓	✓	✓		✓		✓			2
2	إصابة لاعب كرة قدم بطائرة ورقية			✓		✓		✓			2
3	إصابة مشاهد بطائرة ورقية	✓	✓	✓		✓				✓	4
4	ازدحام ساحة الفعالية	✓	✓	✓	✓			✓			1
5	ازدحام خيمة تقديم الطعام	✓	✓	✓		✓		✓			2

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تقييم المخاطر عملية مستمرة، فعند شعور أي شخص بالخطر أثناء حدوث النشاط، يجب أن يكون قادرًا على الإبلاغ عن هذا الخطر والتعامل معه على الفور.

مصفوفة تحليل المخاطر

Risk Analysis Matrix

نقطة البداية لإعداد خطط وإجراءات الطوارئ، هي استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد مستوى المخاطر للخيار المحدد (انظر الشكل 8-7).

الشكل 8-7
مصفوفة تحليل المخاطر

مصفوفة تحليل المخاطر					
الاحتمالية	**النتيجة**				
	1 غير مهم	2 طفيف	3 متوسط	4 كبير	5 كارثي
أ شبه مؤكد	H	H	E	E	E
ب محتمل	M	H	H	E	E
ج ممكن	L	M	M	E	E
د غير محتمل	L	L	M	H	L
هـ نادر	L	L	L	H	H

مفتاح (مستويات الخطر)

L = منخفض **M** = متوسط **H** = مرتفع **E** = شديد

يمكن استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد ما إذا كان مستوى المخاطرة المرتبط بالخيار منخفضًا أو متوسطًا أو مرتفعًا أو شديدًا.

- إذا كان مستوى الخطر منخفضًا، فهذا يدل على أن احتمالية الفشل وعواقبه منخفضة وقد لا تحتاج إلى تخطيط كثير لحالات الطوارئ.
- إذا كان مستوى الخطر شديدًا، تكون احتمالية الفشل وعواقبه عالية ويجب اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كان الخيار المحدد أمرًا حيويًّا، كما ينبغي التحكم في المخاطر وتقدير ما إذا كان الأفضل إلغاء الخيار وتحديد خيار بديل.

لهذا السبب، يتعين أن يكون لجميع الفعاليات **موظف سلامة Safety Officer** يكون مسئولًا عن التأكد من اتّباع بروتوكولات الصحة والسلامة. وهو موظف لديه السلطة لإيقاف نشاط في مكان تنفيذه أو طلب موارد ضرورية لحل مشكلة تتعلق بالسلامة، ولديه قوائم جهات اتصال فريق الفعاليات وخدمات الطوارئ وخدمات الدعم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التخطيط لحالات الطوارئ
Contingency Planning

التخطيط لحالات الطوارئ Contingency planning أداة إدارية تستخدم لتحليل تأثير المخاطر المحتملة على الفعاليات، لوضع ترتيبات كافية ومناسبة مسبقًا للاستجابة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة وملائمة لاحتياجات الفعالية. وتُستخدم خطة الطوارئ لتوقع المشكلات التي تنشأ عادةً أثناء الفعاليات واستباقها وحلها.

إن تنظيم فعاليات كبرى كاليوم الوطني للمملكة العربية السعودية أمر يحتاج للتخطيط بشكل جيد نظرًا لأهمية الحدث، إذ يحضر الفعالية في استاد الملك فهد في الرياض، على سبيل المثال، حوالي 40,000 شخص يتواجدون في مكان واحد، الأمر الذي يجعل تصميم خطة طوارئ وخدمات لوجستية للتحكم في المخاطر أمرًا بالغ الأهمية.

إن التخطيط لحالات الطوارئ يشبه التأمين، حيث تُدفع تكلفة أولية صغيرة نسبيًّا لضمان تقليل الضرر، سواء كان ماليًّا أو معنويًّا متعلقًا بالسمعة في حالة وقوع كارثة. وخلال الفعاليات المثالية،لا تُطبق عادة أي خطة من خطط الطوارئ إذ يجب أن يعمل كل شيء وفقًا للخطة الأصلية.

تعتمد خطة الطوارئ على أربعة مجالات رئيسة: الإعداد والتحليل والتخطيط للاستجابة والاستعداد للتنفيذ.

الإعداد
Preparation

يتوجب إجراء تحليل لخطط وإجراءات الفعاليات الحالية وسجلات ومراجعات الفعاليات الماضية، حيث يسلط هذا الضوء على الدروس المستفادة من التقارير وتقييمات الفعاليات.

التحليل
Analysis

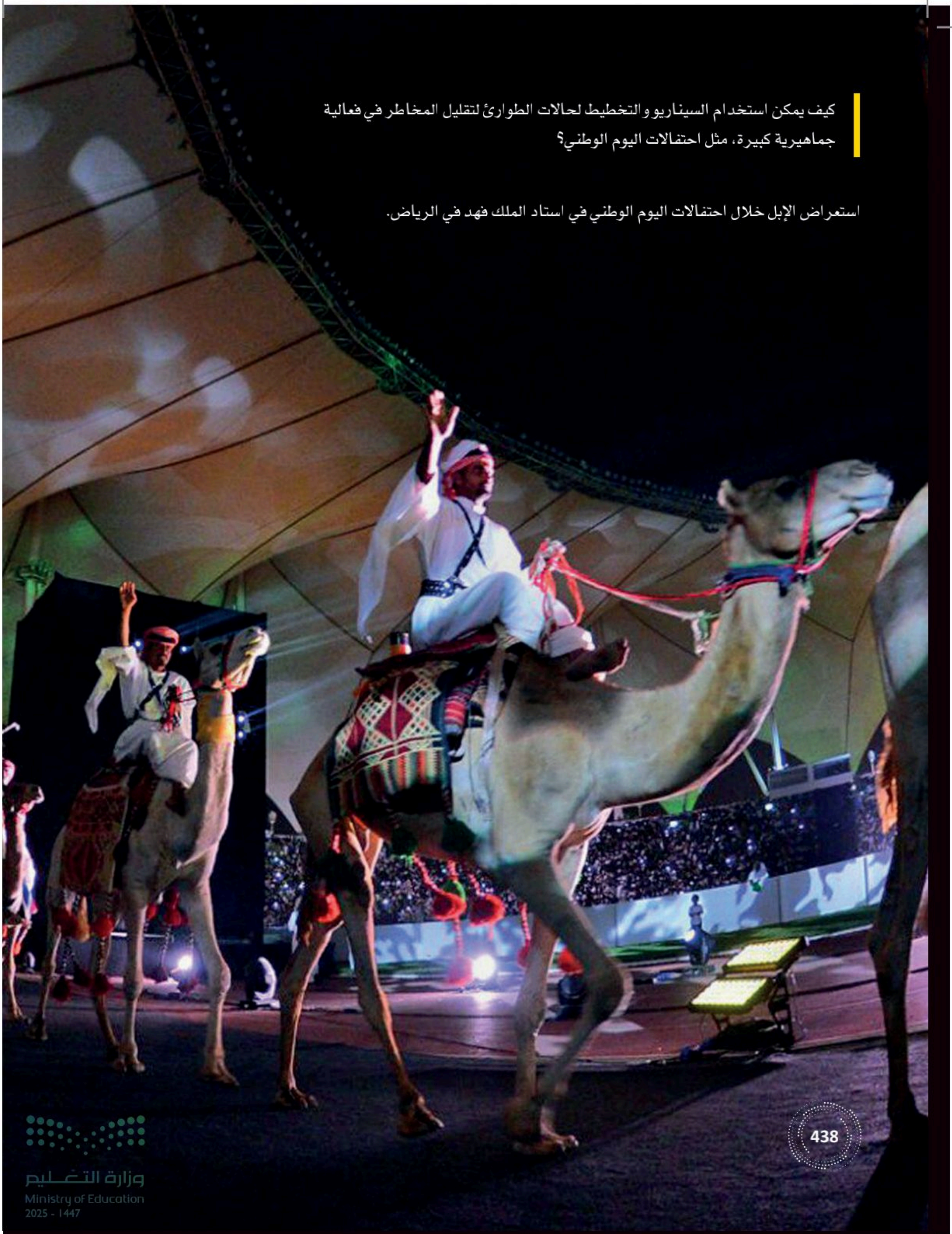
يجب أن تستند خطة الطوارئ إلى تحليل سليم للمخاطر في فعالية معينة؛ وبالتالي فإنها ستعكس طبيعة المخاطر المحتملة أو التهديدات، وكذلك نقاط الضعف وقدرات الاستجابة لفعالية معينة.

هنا يأتي دور عمل ما يعرف **بتخطيط السيناريو Scenario Planning** والذي يمكننا من التنبؤ بما قد يحدث مستقبلًا ووضع خطط لمواجهة التغيير المفاجئ، ويساعد السيناريو أيضًا على تحديد كافة المخاطر المتوقعة و ترتيبها من الأشد إلى الأقل خطورة ويتيح التعامل مع كل منها حسب شدتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

كيف يمكن استخدام السيناريو والتخطيط لحالات الطوارئ لتقليل المخاطر في فعالية جماهيرية كبيرة، مثل احتفالات اليوم الوطني؟

استعراض الإبل خلال احتفالات اليوم الوطني في استاد الملك فهد في الرياض.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التخطيط للاستجابة

Response Planning

بناءً على الأدوار والمسئوليات المتفق عليها، من المهم لأصحاب المصلحة في عملية التخطيط لحالات الطوارئ تحديد أهداف وإستراتيجيات الطوارئ بالتفصيل. ومن خلال تطوير هذه الخطط، يمكن تحديد الثغرات التي يلزم معالجتها وكذلك اعتماد إستراتيجيات التخفيف من المخاطر.

الاستعداد للتنفيذ

Implementation Preparedness

يجب اختبار خطط الطوارئ من قبل الأفراد ومجموعات أصحاب المصلحة الذين سيستخدمونها لتحديد مدى التطبيق العملي للخطة ولتحديد الأخطاء أو أوجه القصور وإصلاحها. وقد يساعد هذا الاختبار على تحديد التدريب المطلوب وكذلك التأكد من أن الجميع يفهم الخطة ولن يصاب بالذعر.

نقطة تحقق

ما أهمية التخطيط لحالات الطوارئ؟

أمور تخطيطية

إدارة المخاطر

تتضمن المهرجانات الضخمة مكونات مختلفة عديدة، وقد تنطوي أي فعالية على مخاطر وأخطار محتملة تتطلب وجود موظفي سلامة الفعالية وخطط الطوارئ.

ينبغي أن يراعي تقييم إدارة المخاطر ما يأتي:

- المتطلبات واللوائح القانونية.
- صورة العلامة التجارية والوعي بها.
- عوامل التكلفة.
- متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

ماذا تعتقد؟

كيف يهدف تخطيطك لمثل هذه الفعالية إلى معالجة النقاط الأربع المذكورة أعلاه؟ وما الذي قد يؤثر على الأهمية النسبية للمخاطر المحتملة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.2.8

احتياجات التوظيف التنظيمي
Organizational Staffing Needs

كثيرًا ما تكون القوى العاملة في الفعالية معقدة، كما تمثل إدارة الأشخاص تحديًّا ولكنها مهمة لنجاح برنامج الفعالية الشامل. تم تحديث ممارسات التوظيف التقليدية لتشمل البحث عن المرشحين والتفاعل معهم باستخدام منصات احترافية عبر الإنترنت مثل لينكد إن. ويعتبر تعيين مدير فعالية ماهر أساسيًّا لضمان نجاح الفعالية.

صفات مدير الفعاليات الماهر
Qualities of a Skilled Event Manager

يجب أن يتمتع مدير الفعالية الماهر بصفات عديدة حتى يكون ناجحًا؛ إذ يتعين على مدير الفعالية أن يكون في المقام الأول قادرًا على حل المشكلات بصورة متميزة، وأن يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، ويكون قادرًا على اتخاذ القرارات وتفويض المهام إلى المرؤوسين المناسبين، وقادرًا على تحديد المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل أن تصبح مشكلات في بيئة متغيرة باستمرار. وستساعده هذه المهارات على تنسيق مجموعة واسعة من الأنشطة. ويتطلب هذا نهجًا استباقيًّا، حيث يتم التحكم في المواقف بدلًا من مجرد الاستجابة لها بعد الفعالية، ونُوقشت مجموعات المهارات الخاصة بإدارة الفعاليات بمزيدٍ من التفصيل في الدرس 3.2.8.

مهارات وسمات موظفي الفعالية
Skills and Attributes of Event Staff

هناك مهارات وسمات عديدة يمكن للموظف أن يضيفها إلى إدارة الفعالية بما في ذلك المهارات الشخصية مثل إدارة الوقت، والمهارات الصعبة مثل الخبرة الفنية. ويعتمد التوظيف على نوع الوظيفة أو المرشح المطلوب إلى جانب المهارات والسمات الخاصة بالفعالية، مثل تلك الموضحة في الشكل 8-8 التي تحظى بتقدير كبير، بالإضافة إلى المهارات الأكثر عمومية مثل التواصل وحل المشكلات والقدرة على التكيف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الشكل 8-8
المهارات والسمات المطلوبة من موظفي الفعالية

لكل فعالية متطلبات محددة وربما لا تحتاج إلى خبراء في كل مجال من هذه المجالات. وعادةً ما يكون للفعاليات الرئيسة والضخمة خبراء في كل هذه المواقف، لأن خطر الفشل كبير، ولأن الدعاية السلبية للفعالية قد تلحق أضراراً بالغةً بالعلامة التجارية والفعالية.

تحديد احتياجات الموظفين
Identifying Staffing Needs

الفعاليات المهنية
Professional Events

عادةً ما تتطلب الشركة أو المؤسسة التي ترغب في عقد فعالية، مثل فعالية إطلاق منتج ما، شركة محترفة لإدارة الفعاليات تضم موظفين محترفين ومدربين رئيسين. ولذلك، تتوقع الفعالية المهنية أن يكون لديها فريق تنظيمي يتكون من موظفين دائمين يعملون مباشرةً مع فريق الفعالية ويتلقون أجورهم مباشرة.

الفعاليات المجتمعية
Community Events

من المهم فهم الأساس المنطقي لأي فعالية. على سبيل المثال، عادة ما يعمل متطوعون، من غير المحترفين في المجال ومن غير موظفي الفعالية، في فعاليات مجتمعية كمهرجانات الطعام. هذا النوع من الفعاليات قد لا يحتاج إلى متطوعين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

على مستوى عالٍ من التدريب و التعليم. إلا أنه بالنسبة لفعالية مجتمعية كبيرة، تكون هناك حاجة إلى وجود محترف لضمان التخطيط الجيد للفعالية. يمكن الاطلاع على مثال لإعلان يسلط الضوء على متطلبات المحترف في الشكل 8-9.

الشكل 8-9
إعلان وظيفة لمنسق فعالية

منسق فعاليات البلدية

مطلوب منسق فعالية على معرفة بخدمات الضيافة المؤسسية وإدارة الفعاليات للعمل لدى بلدية إحدى المناطق في المملكة من أجل إدارة مجموعة متنوعة من الفعاليات المجتمعية والبلدية وتحقيق منافع تجارية وثقافية. وتشمل الفعاليات: الفعاليات الثقافية والرياضية والفنية، فضلًا عن الحوافز والمؤتمرات المؤسسية. نبحث عن منسق مناسب ذي خبرة يتمتع بالصفات التالية:

- خبرة سنتين على الأقل في مجال إدارة الفعاليات.
- القدرة على تنفيذ فعاليات رائعة تتناسب مع ملخصات وميزانيات محددة.
- التحلي بالثقة والاعتماد على النفس والنضوج.
- ضرورة امتلاك سيارة خاصة؛ يجب أن تكون لديه رخصة قيادة.
- يُفضل من لديه معرفة بمتطلبات الصحة والسلامة الحالية.

الراتب 15,000 ريال سعودي، بالإضافة إلى مجموعة مزايا مغرية.

يتعين على منسق الفعالية المعين حديثًا في مثل هذه الحالة بناء فريق يتوافق مع متطلبات الفعالية التنظيمية. ورغم أن شركات إدارة الفعاليات الكبرى سيكون لديها مهنيون ذوو أدوار محددة بوضوح، فغالبًا ما يتوجب على الفعاليات المجتمعية الاعتماد على المتطوعين، الذين يتطوعون بوقتهم عن طيب خاطر ومن دون الحصول على أجر. وقد لا يمتلك هؤلاء المتطوعون جميع المهارات المطلوبة، مثل المهارات التنظيمية أو الاتصالات أو تقنية المعلومات العملية أو مهارات جمع الموارد؛ مما يعني أنك لن تحصل بالضرورة على المهارات والمواهب المطلوبة بالضبط وستكون لديك على الأرجح مجموعة متباينة من الأشخاص الذين يرغبون في المشاركة والمتحمسين، ولكن قد يضطرون إلى القيام بمهام لم يسبق لهم القيام بها من قبل.

ويحتاج منظم الفعالية إلى فهم المهارات أو المواهب المطلوبة ومن يمتلكها، خاصة عند اتخاذ قرار بشأن توظيف شخص محترف أو متطوع، أو اتخاذ قرار بشأن التوظيف في فعالية ما، وتحديد التفاصيل الأساسية للفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحديد عدد ونوع الموظفين العاملين

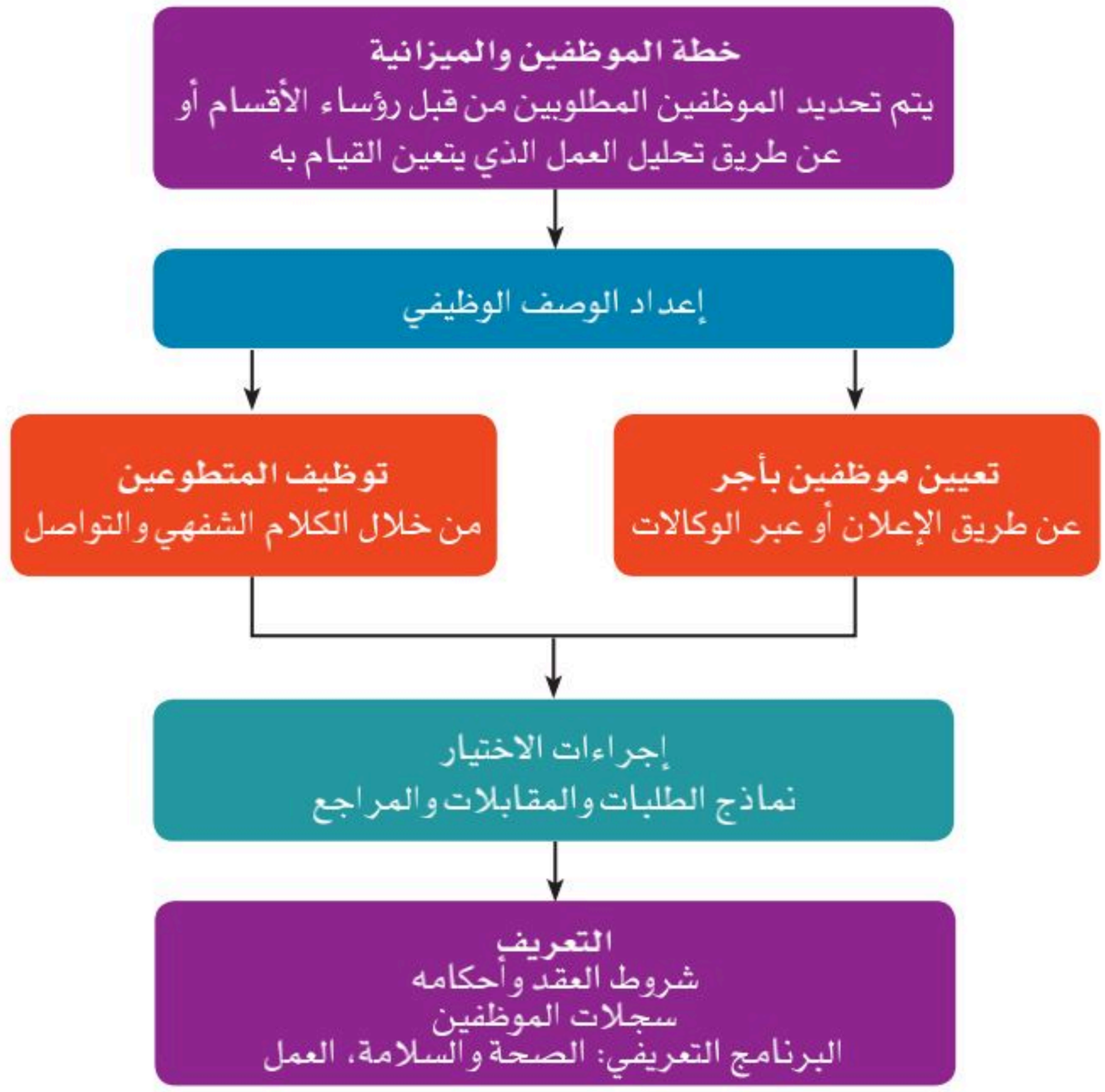
Determining the Number and Type of Staff Employed

بعد تنظيم إطار الفعالية الأساسي تتعلق المرحلة التالية بقدرة مخططي الفعالية على تحديد نوع الموظفين وعدد الموظفين المطلوبين. تستند هذه العملية إلى الخبرة المكتسبة إما من الفعاليات السابقة أو منظم الفعالية أو اللجنة. وبدلًا من ذلك، يمكن إنشاء قائمة بالمهام (أو استخدام هيكل تقسيم العمل) لتقدير عدد الموظفين المطلوبين.

التوظيف في الفعالية

Event Staffing

يجب على منظمي الفعالية إلقاء نظرة على الفعالية لتحديد مجموعة الوظائف والمهام التي يتوجب القيام بها والسعي إلى مطابقتها مع الموظفين أو المتطوعين المتاحين معهم. وتُعد هذه المطابقة جزءًا من عملية الاختيار، وليس بالضرورة أن يكون كل من يتقدم بطلبات (حتى المتطوعين) مطلوبًا أو مناسبًا؛ مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى بعض الأشخاص أو عدم الرغبة في ضمهم. ويوضح الشكل 8-10 مثالًا على كيفية تخطيط التوظيف في فعالية ما.



الشكل 8-10
التوظيف في الفعالية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

بمجرد اختيار موظفي الفعالية، فمن المهم التأكد من حصول جميع الموظفين على تدريب توجيهي مناسب للسماح لهم بالعمل بأمان وتحقيق الأهداف التنظيمية.

العوامل المؤثرة على عدد الموظفين ونوعهم

Factors Influencing the Number and Type of Staff

يجب إنشاء مخطط أساسي لخطة التوظيف، والذي يمكن بعد ذلك تطويره وإضافته إلى ميزانية التوظيف. وستؤثر عوامل مختلفة على عدد الموظفين اللازمين لإدارة الفعالية.

- حجم الفعالية: أعداد الحضور والطلب المحتمل.
  - ما حجم هذه الفعالية؟ كم عدد الموظفين المطلوب؟
  - ما الطلب المحتمل؟ (كم عدد الأشخاص الذين سيحضرون الفعالية؟) هل الفعالية مقيدة بسعة المكان الخاص بك؟



ما العوامل المؤثرة على اختيار القوى العاملة لفعالية ما؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- التوازن بين أنواع الموظفين: بأجر أو متطوع.
  - ما الخبرات والقدرات والمعرفة والتجربة المطلوبة؟
  - هل هناك موارد مالية كافية لدفع الأدوار المطلوبة جميعها؟
  - هل يمكن توظيف موظفين مؤقتين لموسم واحد ونقلهم من فعالية إلى أخرى ضمن منطقة جغرافية معينة؟ فقد يوفر ذلك الوقت والمال الخاص بالتدريب، ويتطلب جهدًا إجماليًّا أقل للتوظيف المحلي.
- تخطيط الفعالية ومكوناتها.
  - كلما اتسعت المنطقة التي يتعين تغطيتها، زاد عدد الموظفين الذين تكون هناك حاجة إليهم، وزادت صعوبة التواصل معهم.
  - يمكن جعل "مراكز الخدمة" مركزية بحيث يمكن لعدد أقل من الموظفين تشغيل عدد أكبر من الأنشطة والإشراف عليها.
- طريقة تقديم الخدمات.
  - سيؤدي التعاقد مع مقاول (مثل مورد التموين) إلى إعفاء المنظمين من الاضطرار إلى إدارة الموظفين في هذا القسم لأنهم موظفون من قبل آخرين.
- أنماط الطلب وجدولة الموظفين وعدد الموظفين لكل نشاط.
  - في أي فعالية، سيكون هناك مستوى ثابت من الموظفين لا يمكن التراجع عنه (على سبيل المثال، يجب أن يكون هناك شخص واحد دائمًا في مكتب الخدمة طوال الوقت). كلما زاد الطلب، زاد التوظيف.
  - من الضروري أن تكون على دراية بالوقت الذي تكون فيه الفعالية مزدحمة ومتى لا تكون كذلك. وخلال فترات ذروة الطلب، من الضروري أن تكون على دراية بأي أجزاء من الفعالية ستكون أكثر ازدحامًا وتحتاج إلى أكبر عدد من الموظفين.

نقطة تحقق

لماذا تتطلب الفعاليات المختلفة أعدادًا وأنواعًا مختلفة من الموظفين؟

.....

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 3.2.8

إدارة عمليات الفعاليات
Managing Event Operations

الأذونات القانونية
Legal Permissions

من المهم فهم المصطلحات المختلفة المستخدمة عند إدارة إحدى الفعاليات. ورغم أن التصاريح والتراخيص والتشريعات كلها متطلبات قانونية، فإن تعريفاتها تسلط الضوء على الاختلافات بين المصطلحات الثلاثة.

- **التصريح Permit**: مستند رسمي يمنح الإذن باستخدام أو تنفيذ شيء. إلا أنه صالحٌ لفترة زمنية مقيدة (مثل فعالية غير متكررة أو احتفال لمرة واحدة)، ويخضع لمراقبة منتظمة للتحقق من الامتثال ويكون له قيود عدة.
- **الترخيص License**: يشبه الترخيص التصريح، فهو مستند رسمي يمنح الإذن باستخدام أو فعل شيء لفترة زمنية ممتدة (أو حتى بصورة دائمة) ولديه قيود ومراقبة أقل. وتشمل أمثلة التراخيص المؤهلات المهنية أو الأذونات لاستخدام قطعة أرض لغرض معين إلى أجل غير مسمى.
- **التشريع Legislation**: قانون أو مجموعة قوانين تضعها مؤسسة حكومية يلتزم جميع الأشخاص باتباعها، وهي مصممة لحماية مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة.

التزود بالمعلومات
Sourcing Information

للحصول على المشورة القانونية المهنية، فعلى معظم مديري الفعاليات الاتصال بالجهات القانونية، أو الفريق القانوني الخاص بمنظمتهم. وتتمثل القضية الرئيسة للمديرين في صناعة الفعاليات في معرفة متى يطلبون المشورة القانونية المهنية.

ينبغي لمديري الفعاليات الناجحين التأكد أنهم (أو فرقهم) يبحثون باستمرار، وهو أمر ضروري لتحديد نطاق الالتزام بالقانون المطلوب من خلال المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات من أجل الاستجابة لأي تغيير.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نظرًا لتغيّر القوانين والتشريعات باستمرار، فلا يكفي تذكر متطلبات العام الماضي وتكرارها لفعالية هذا العام. إذ إن هناك ضرورة للمراجعة والتحقق من عناصر الترخيص مثل متطلبات الصحة والسلامة والتأمين.

ينبغي لمنظمي الفعالية تحديد المتطلبات القانونية المتعلقة بمسائل مثل التوظيف، والتصاريح، والتراخيص، وغيرها من المسائل التنظيمية. وهذه القضايا ذات صلة خاصة في حالة المنافسات الرياضية أو الفعالية المقامة في الهواء الطلق التي تكون لها متطلبات محددة للصحة والسلامة.

لماذا يتعين على مديري الفعاليات التأكد من اتباع جميع التصاريح والتراخيص والتشريعات أو التقدم للحصول عليها؟



مسابقة صيد سمك الحريد في جزر فرسان.

تُعد مسابقة صيد سمك الحريد في جزر فرسان أحد الأمثلة عن هذه الفعالية. يعود تاريخ هذا المهرجان إلى عقود حيث يتنافس الصيادون على صيد أكبر عدد من أسماك الببغاء خلال فترة زمنية محددة. ويصاحب مسابقة الصيد عزف الموسيقى الشعبية، وتجذب الفعالية كلًّا من السكان المحليين والسياح كل عام.

من المرجح أن تكون الهيئة العامة للترفيه نقطة الاتصال الأولى لمعظم منظمي الفعاليات، فهي الهيئة التي توفر التراخيص للفعاليات العامة في المملكة العربية السعودية، فقد تصدر التراخيص في ثلاث فئات: أماكن الترفيه، والفعاليات الترفيهية، وخدمات الموردين.

أمثلة على التصاريح والتراخيص والتشريعات

Examples of Permits, Licenses, and Legislation

يتم الحصول على العديد من التصاريح والتراخيص لتلبية المتطلبات القانونية. وبمجرد تحديد التشريعات ذات الصلة، يمكن التقدم بطلب للحصول على التصاريح والتراخيص إذا لزم الأمر. وسيكون من الضروري اتباع **إجراءات Procedures** معينة وهي طريقة رسمية خاصة أو مقبولة لإنجاز مهمة، و**بروتوكولات Protocols** وهي مجموعة من القواعد والمبادئ الرسمية، وربما يكون لهما فترات زمنية أطول بين التطبيق والإصدار.

كما هو متوقع، هناك الكثير من التصاريح والتراخيص والتشريعات المختلفة التي يجب تقديم طلب للحصول عليها، ويوضح الشكل 8-11 عددًا محدودًا من الخيارات الرئيسة المحتملة.

الشكل 8-11
أمثلة عن التصاريح والتراخيص والتشريعات

التراخيص	مثال عن تشريعات الفعاليات	التصاريح
• رخصة مزاولة نشاط ترفيهي. • تراخيص الموردين. • رخصة مدينة الملاهي. • رخصة فنية وترفيهية. • شهادة إصدار تذاكر الترفيه. • إصدار رخصة العمل. • ترخيص تشغيل مرافق الفعاليات الترفيهية.	• الاستدامة. • إدارة النفايات. • تشريعات العمل. • اللوائح العامة. • الآداب العامة. • حقوق الملكية الفكرية.	• تصريح العرض الترفيهي. • تصريح العرض المباشر. • تصريح الفعالية. • تصاريح العمل. • تصريح موقع الفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التعاقد
Contracting

بغض النظر عن التصاريح والتراخيص، ستكون هناك حاجة إلى أنواع مختلفة من العقود للفنانين أو فنيي الألعاب النارية (متخصصي الألعاب النارية) أو المتحدثين الضيوف أو الشخصيات المشهورة، لضمان إجراء الترتيبات بطريقة صحيحة. وينبغي التعامل مع العقود من هذا النوع بعناية، مع الأخذ في الاعتبار وجوب إتمام الحجوزات للمتخصصين قبل فترة طويلة، وستتضمن شكلًا من أشكال الدفع المسبق والترتيبات في حالة إلغاء العقد من قبل أي من الطرفين.

عند احتمالية استخدام مثل هذا العقد، ينبغي أخذ المشورة القانونية، خاصةً إذا كان العقد خارجًا عن المألوف أو غير قياسي.

مجموعات المهارات لإدارة الفعالية
Event Management Skillsets

على الرغم من الوقت والجهد المبذولين في التخطيط لفعالية ما، إلا أن تشغيلها في اليوم المحدد لانعقادها هو التحدي الحقيقي. وربما يكون تنسيق مجموعة واسعة من الأنشطة والمرافق والخدمات المتباينة وحتى غير العادية أمرًا مربكًا.

هل تطلب كل أنواع الفعاليات توفير المجموعة نفسها من المهارات الإدرايةً؟



مؤتمر ليب التقني لعام 2023 في الرياض.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يُقلل التخطيط التفصيلي والشامل التباين والتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بحدوثها خلال الفعالية، ويسمح لمنسق الفعالية بتحديد أولويات تلك الأشياء التي تتطلب الاهتمام. ويكون التخطيط الشامل مهمًّا على نحوٍ خاص عند تنظيم الفعاليات على مستوى مؤتمر ليب التقني الذي يقام في المملكة العربية السعودية كل عام. حيث يحضر هذه الفعالية ما يصل إلى 100,000 شخص، بالإضافة إلى 700 عارض بما في ذلك شركات التقنية الرائدة عالميًّا والقادة العالميون، وأكثر من 1,500 من الشركات الناشئة الأكثر ابتكارًا في العالم، و500 متحدث دولي.

يتطلب تنظيم مثل هذه الفعالية الطموحة وإدارتها أن يكون مدير الفعالية على دراية بكمية كبيرة من التفاصيل مع القدرة على التركيز على النظرة العامة للفعالية. كما سيحتاج إلى أن يكون ماهرًا في التفويض (لا يمكن لشخص واحد بمفرده إدارة فعالية معقدة)، وأن يكون مرنًا واستباقيًّا بما يكفي للاستجابة بسرعة لأي مشكلات غير متوقعة قد تطرأ.

الحاجة إلى إدارة الفعالية الماهرة

The Need for Skilled Event Management

يُقصد بطبيعة عمل الفعاليات أن كل مناسبة فريدة من نوعها، ونادرًا ما يمكن اعتماد نهج خط إنتاج ثابت إذ لا تحقق الأنشطة المقامة لتنفيذ فعالية واحدة بصورة فعالة الدور نفسه في الفعالية التالية على الرغم من وجود سمات مشتركة. ويكون تكرار الروتين في إطار العمل - ضمن النهج والتنظيم والإدارة - وليس ضمن التنفيذ أو التشغيل.

بصورة مبسطة، يمكن استخدام نفس نظام الترتيب بصورة موحدة لجميع الفعاليات، لكن عدد الأشخاص والتوقيت وعدد الإمدادات والمتطلبات سيكون فريدًا لكل فعالية. وبالتالي، هناك حاجة إلى إدارة الفعالية الماهرة لتحديد الإطار الذي يجب استخدامه وكيف يُستخدم.

المهام المشتركة لمدير الفعالية

Common Event Management Tasks

المراسلات والجداول الزمنية

Correspondence and Schedules

تتضمن الفعاليات تغييرات وطلبات ورسائل في اللحظة الأخيرة تتطلب اتخاذ إجراء بشأنها. وبمجرد التحقق من المراسلات، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل الهاتفية واتخاذ إجراء بشأنها، من الضروري التأكد من معرفة جميع الأشخاص المعنيين بالجدول الزمني. ويمكن إجراء عمليات التحقق من الترتيبات بين المنسق والموظفين للتعامل مع أي طلبات نهائية أو تغييرات على التفاصيل المحجوزة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إدارة مهام الفعالية

Management of Event Tasks

غالبًا لا يعرف كبار مديري الفعاليات الضخمة تفاصيل إدارة الفعاليات، ويفوضون المهام، مثل استلام الإمدادات والمواد والنقل ومواقف السيارات إلى المديرين الصغار. إلا أن المسئولية العامة والتوجيه الإستراتيجي المطلوبين لإدارة الفعالية يبقيان من مسئولية كبار المديرين.

لضمان وجود تنسيق فعال لجميع المهام التي تتضمنها الفعالية، لا بد أن يكون هناك مكتب للمنظم. وسيستخدم مدير الفعالية موقع التحكم هذا مقرًّا، وكثيرًا ما يكون لديه مساعدون لتقليل التوتر والسماح للمدير بالتركيز على النظرة العامة الإستراتيجية للفعالية. من المهم أن يكون لدى مدير الفعالية جدول زمني محدث للأنشطة ويبقى على اتصال منتظم مع الأطراف ذات الصلة لضمان اكتمال جميع الأنشطة وفي الوقت المحدد. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عملية تسمى "**الإدارة بالتجول**" **Management by Walking Around**، وهي نشاط يمارسه كبار المديرين، يتمثل في التواجد المادي والمرئي في مواعيد عشوائية بدون تخطيط، وذلك لتعزيز الروح المعنوية ولتحقيق الأغراض التنظيمية.

التمهيد قبيل البدء

Bump-in

يشير **التمهيد قبيل البدء Bump-in** إلى العمليات الواجب تنفيذها مباشرة قُبيل بدء فعالية ما، مثل إعداد المنصة أو المعدات، والإطار الزمني المتاح لهذه العمليات. وربما يستغرق تأمين معدات شاملة أو إعداد منصة المسرح عدة أيام، ويجب توقع ذلك عند جدولة وحجز الأماكن. ويتعين على مدير الفعالية التأكد من قيام المنسق بوضع خطة أرضية وترك نسخة منها في مكان انعقاد الفعالية، كما وينبغي عليه التأكد من استمرار الأعمال إذا لم يكن المنظم حاضرًا أو تم إيقافه. وقد تكون هناك حاجة أيضًا إلى انتظار الشاحنات التي تجلب هذا النوع من المعدات أو شاحنات ومقطورات الدعم، خاصةً في أنواع معينة من المهرجانات والفعاليات الرياضية.

إن تجهيز المسرح يقتضي تجهيز المعدات التقنية اللازمة كأجهزة الإضاءة والصوت و غيرها، ويُشار إلى هذا الجزء من الإعداد أحيانًا باسم التحميل. ويتوجب على مدير الفعالية الذي عنده خطط المسرح والتصاميم الواضحة لمنطقة الفعالية التأكد من أن الحصول على المعدات والأجهزة التقنية وتشغيلها يتم بسرعة وبكفاءة وفي الوقت المناسب؛ وذلك لاختبارها أو استخدامها في التدريب.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأمان
Security

تتطلب الفعاليات المختلفة مستويات متنوعة من الأمان، بدءًا من ضمان سير طوابير انتظار الدخول والخروج والمواقع بسلاسة إلى إنشاء وإدارة المناطق لكبار الشخصيات. وترغب الشرطة أو الأمن في التحقق فعليًّا من مكان الفعالية للتأكد من الالتزام باللوائح، وأن إجراءات الأمان تلبي الاحتياجات المطلوبة للفعالية.

يمثل الأمن عاملًا أساسيًّا، وربما تتطلب الفعالية خطة أمنية كاملة. ومع ذلك، فإن اعتبار الأمن قضية رئيسة يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. وإذا كان التواجد الأمني واضحًا للغاية، فسوف يتساءل الناس عن سبب وجوده؛ مما قد يؤدي إلى زيادة خوفهم وليس قلته. وينبغي أن يكون مدير الفعالية قادرًا على تحقيق التوازن بين الأمان واحتياجات الزوار.

التعامل مع وسائل الإعلام
Media Handling

تعتمد فعاليات عديدة على اهتمام وسائل الإعلام وتنظيم العروض الصحفية. وينبغي إجراء الأعمال الصحفية بكفاءة والتفكير مليًّا بها مسبقًا خاصةً فيما يتعلق بما يريده فريق الفعالية منهم. ويتعين أن يخطط مديرو الفعاليات لما سيتم عرضه وكيف يجب عرضه، وعليه أيضًا تحديد أماكن استراحة يجدد فيها الزوار نشاطهم ويتجهزون لطرح أسئلة متعلقة بجولتهم.

من المهم أن تكون قادرًا على الحديث بإسهاب وبطريقة غير رسمية وهادئة حول الفعالية. وأن تأخذ بالاعتبار أن وسائل الإعلام يهمها ما يطلبه الجمهور (أو يريد قراءته) وليس ما تمليه عليهم، لذا يجب مراعاة ما يظهر عند زيارة الموقع، بما في ذلك فلسفة الفعالية وأبرز الأحداث للجمهور، والصور الفوتوغرافية المناسبة أو فرص التصوير الفوتوغرافي، وخلفية الفعالية، ومن هم الأشخاص الرئيسين و/أو الرعاة.

ربما يكون ذلك في شكل ملف صحفي أو بيان صحفي يمكنك تقديمه. وبهذه الطريقة، تكون لديك فرصة أفضل لتقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها بدلًا من الطريقة التي يعتقدها الصحفيون.

البنية التحتية للفعالية
Event Infrastructure

تُنظَّم البنية التحتية للفعالية ومتعهديها في مراحل التخطيط للفعالية بحيث يمكن الحصول على عطاءات وعروض أسعار دقيقة من موردي المعدات والخدمات مع توضيح توقعات كلا الطرفين بالتفصيل. كما تُحدد متطلبات الترخيص والتصاريح ويتم استيفاؤها في مراحل التخطيط.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ينحصر دور مدير الفعالية في هذه المرحلة في إدارة الخدمات اللوجستيه في الفعالية، وفي نقل الموارد والأشخاص إلى المكان المناسب في الوقت الملائم، ولا ينبغي التقليل من مستوى الصعوبة المرتبط بإدارة فعالية خارجية في موقع مؤقت. بل يلزم مناقشة كافة عناصر البنية التحتية المقترحة مع المساهمين والموردين الرئيسين، علمًا بأن التنسيق الدقيق والمراقبة ضروريان، لا سيما خلال مرحلة التمهيد قبيل البدء، عندما يعمل الكثير من المتعاقدين في وقتٍ واحد.

المقاولون الذين يضيعون الوقت أثناء التمهيد قبيل البدء لن يستجيبوا للطلبات اللاحقة من مديري الفعاليات الذين لم يخططوا للخدمات اللوجستية الخاصة. لذا يجب التمهيد قبيل البدء بعناية كافية لضمان إجراء عملية فعالة.

مراقبة البنية التحتية للفعاليات

Monitoring Event Infrastructure

يتعين على منظم الفعالية مراقبة مدى التقدم المحرز في إنشاء البنية التحتية في مرحلة التمهيد قبيل البدء. وتُخصص أوقات محددة لهذه العملية في صناعة المعارض، ولا يُسمح للعارضين بالوصول إلى منصاتهم حتى اكتمال البناء لأسباب تتعلق بالسلامة. ويُعد الاتصال المستمر مع المقاولين ضروريًّا حتى يمكن تحديد الحاجة إلى إجراء تعديلات على البنية التحتية وتنظيم التغييرات المناسبة وتأكيدها كتابةً. وتُسهّل هذه العملية من خلال جداول التمهيد قبيل البدء المعدة جيدًا ودليل



ما البنية التحتية المهمة في مهرجان الطعام؟

مهرجان موسم رمضان الثقافي التقليدي في جدة التاريخية (البلد) في المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العمليات التفصيلي. تُعد مشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة والمتعاقدين والموظفين الآخرين أمرًا ضروريًّا، ويتسبب التأخير في منطقة واحدة في حدوث تأثير كبير غير مباشر على مناطق أخرى عديدة.

السياسات والإجراءات ومعايير الأداء

Policies, Procedures and Performance Standards

تتطلب كل فعالية سياساتٍ تصف المبادئ العامة وتقدم إرشادات بشأن "ما يجب القيام به" وتطور إجراءات تنفيذ السياسات بعد إعدادها؛ ويُقصد بالسياسة "ما يجب القيام به" على عكس الإجراء الذي يشير إلى "كيفية القيام به".

إن السياسات مهمةٌ حتى لأصغر الفعاليات، بما في ذلك الفعاليات التي قد لا تبدو معقدة للوهلة الأولى. فعلى سبيل المثال، قد يبدو مهرجان الطعام في البلد في جدة، حيث يجتمع الناس للاحتفال بالإفطار خلال شهر رمضان، حدثًا بسيطًا نسبيًّا من حيث مزيج مكوناته وطبيعة المهرجان غير الرسمية. ومع ذلك، تتطلب الفعاليات العامة في مثل هذا المهرجان سياسات شاملة لمنع الحوادث وتجنب السرقة وإعطاء الأولوية لأطقم خدمات الطوارئ للوصول إلى الموقع.

ويتخذ الإجراء شكل قائمة مهام أو قائمة تحقق. وبمجرد تطوير الإجراءات ودمجها عبر وظائف الفعالية، تبدأ جميع المهام في التوافق مع بعضها البعض. وفي بعض الأحيان، يتعين تعديل توقيت الإجراء لتلبية احتياجات مجال وظيفي آخر، ومن خلال وضع جداول التفتيش و**معايير الأداء Performance Standards** وهي التوقعات من أدوار ومسئوليات الموظف، يمكن ضمان النجاح التشغيلي للفعالية بصورة أكثر ثقة.

تقييم النجاح

Evaluation of Success

يعمل استعراض الفعاليات وتقييمها على توفير المعلومات اللازمة التي تساعد على التخطيط للفعاليات والعمليات المستقبلية. وهناك مواقف عديدة تؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف التشغيلية من حيث جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية، منها:

- عدم وجود جمهور للفعالية على الرغم من انتشار الإعلان.
- التخطيط لفعالية على الشاطئ دون احتساب عوامل المد والجزر والطقس.
- عدم كفاية الطاقة المتوفرة لتشغيل جميع معدات الصوت والصورة.
- إشارة الصفوف الطويلة إلى تفويت الأشخاص جزءًا من الفعالية.
- حضور أعداد غير متوقعة من الضيوف إلى فعالية وعدم وجود مرافق كافية لها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- عدم وصول الفنانين لأن مواعيد النقل كانت ضيقة جدًّا، ويُترك الجمهور في الانتظار لأكثر من ساعة.
- عدم توفر الأطعمة والمشروبات في البوفيه أو عربات الطعام.

مصادر الملحوظات

Sources of Feedback

هناك مصادر عديدة محتملة للمعلومات يمكن الاستفادة منها لتحسين العمليات المستقبلية تتمثل في الآتي:

- تحليل نماذج الإبلاغ عن الحوادث.
- استطلاعات رأي الزائرين.
- استخلاص المعلومات لأصحاب المصلحة.
- مجموعات التركيز الإدارية.
- استعراض وثائق الفعالية.
- الأدلة الفوتوغرافية والمراقبة، مثل الدوائر التلفزيونية المغلقة.

يمكن استخدام كل هذه المعلومات، سواء أكانت إيجابية أم حاسمة، من أجل تحليل الأداء في ضوء الملحوظات وفق معايير الأداء المحددة مسبقًا، والتي تؤثر بعد ذلك على الفعاليات المستقبلية.

نقطة تحقق

لماذا من المهم أن يكون لديك مدير فعالية كفء في فعالية ما؟

أمور تخطيطية

إدارة المخاطر

حان الوقت لبدء الفعالية. لقد خططت لجميع الأنشطة المنفصلة، وفهمت موعد وصول كل شيء وكيف تتفاعل جميع البنى التحتية مع بعضها.

ولأنك مارست إدارة المشاريع من قبل، فأنت تدرك أنه لا توجد خطة تعمل بصورة مثالية وأنه سيُطلب وجودك طوال الفعالية.

ماذا تعتقد؟

- ما المسئوليات التي ستفوضها للآخرين؟ ما الذي ستحتفظ به؟ ولماذا؟
- كيف ستنظم وقتك لتتأكد أنه أثناء تواجدك في مكان الفعالية يمكنك الاستجابة لكافة حالات الطوارئ؟
- ما التقنيات وبرامج تقنية المعلومات التي ستسهل مهمتك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2.8 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي من الفئات الآتية تقع ضمن الدعاية السلبية لمكان الفعالية؟
   - أ. المخاطر الاقتصادية.
   - ب. مخاطر الأداء.
   - ج. مخاطر السمعة.
   - د. المخاطر المادية.
2. أي مما يأتي لا يعتبر مهمة شائعة لمدير الفعاليات؟
   - أ. المراسلات والجداول الزمنية.
   - ب. التوقيع على شعارات الراعي.
   - ج. التعامل مع وسائل الإعلام.
   - د. الإشراف على التمهيد قبيل البدء.

التفكير الناقد

3. اشرح السبب الأكثر أهمية لوجود عملية تخطيط لحالات طوارئ فعالة.

_____

_____

_____

4. ما أهم صفات مدير الفعالية؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

3.8 الإغلاق والتقييم والأثر

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من هذا الدرس ستكون قادرًا على:

1.3.8 شرح عناصر الإغلاق الفعال للفعالية.

2.3.8 تحليل الأنشطة المتعلقة بالتقييم الفعال للفعالية.

3.3.8 مناقشة الحاجة إلى الأثر الإيجابي.

المصطلحات الرئيسة

إغلاق الفعالية	Event Close-down
تقييم الفعالية	Event Evaluation
أثر	Legacy

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 1.3.8

الإغلاق
Close-down

الإغلاق
Close-down

يشير **إغلاق الفعالية Event Close-down** إلى المهام التي يجب تنفيذها في نهاية الفعالية، ويجب التعامل معها بنفس الطريقة المنظمة تمامًا مثل إعدادها. وفي نهاية الفعالية، من المهم أن تكون قادرًا على التعامل مع الإغلاق وتفريغ المكان بصورة صحيحة وحذرة. وهذا مهم بشكل خاص في حالة الفعاليات التي تُنظم على نطاق واسع، مثل اجتماع الحجاج في المسجد الحرام في مكة المكرمة.

ثمة عناصر عدة لإغلاق الفعالية. فإلى جانب إفراغ المكان وإغلاق الأبواب، ستكون هناك مجموعة من التفاصيل الإدارية المتعلقة بالفعالية التي ينبغي استكمالها. وتشمل ما يأتي:

- إنهاء الحسابات.
- سداد الفواتير النهائية للمقاولين.

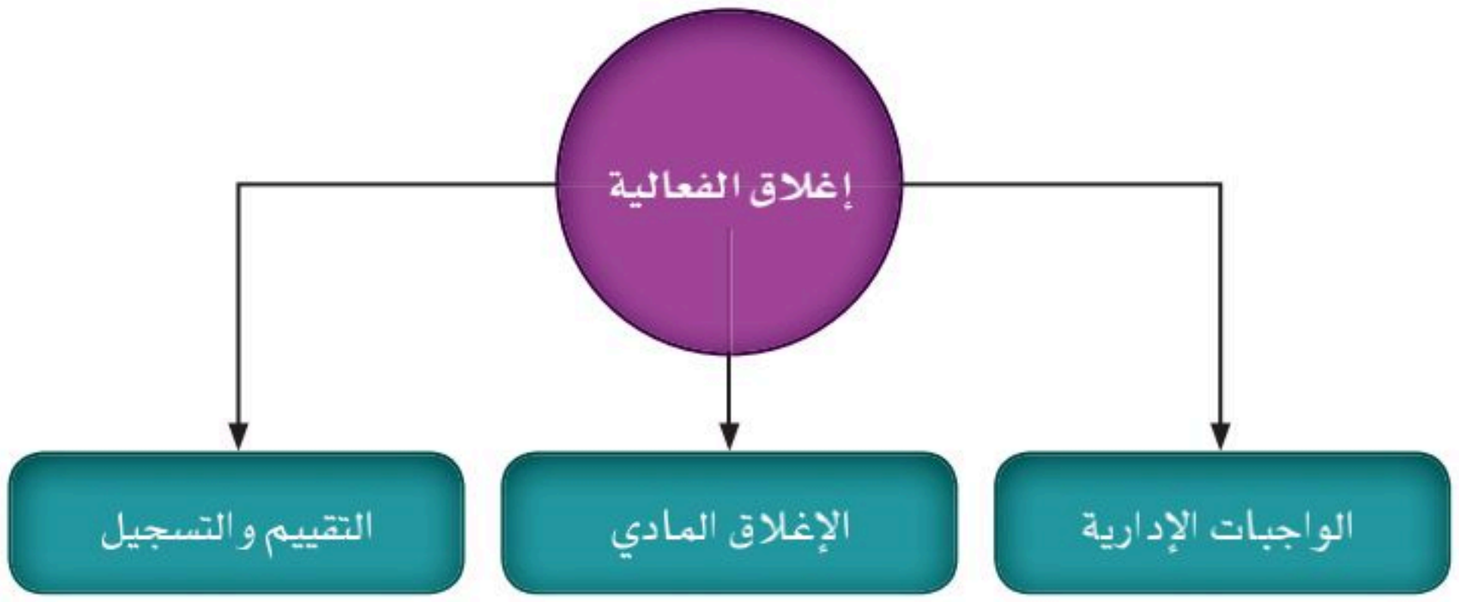


ما العناصر التي يتوجب مراعاتها عند انتهاء الفعالية؟

- أنشطة التسويق النهائية، مثل البيانات الصحفية الختامية.
- تقديم معلومات حول الخطط المستقبلية أو فعالية العام المقبل (إن أمكن).

في موسم الحج على سبيل المثال، يجتمع أكثر من مليوني حاجّ في المسجد الحرام خلال شهر ذي الحجة. وستكون تكاليف تنظيم هذه الفعاليات الضخمة أعلى من تكاليف الفعاليات الأصغر، وستكون هناك مجموعة أكبر من المقاولين الذين لا بد من دفع مستحقاتهم المالية.

في نهاية الفعالية، ستكون هناك أيضًا قضايا تتعلق بالموظفين يتعين الانتهاء منها، مثل المدفوعات النهائية لجميع الموظفين، وتحديث سجلات الموظفين للرجوع إليها مستقبلًا، والحاجة إلى إجراء بعض التقييم للفعالية (انظر الشكل 8-12).



الشكل 8-12
المرحلة النهائية لأنشطة الفعالية

التتابع الزمني لأنشطة الإغلاق

Sequencing of Close-down Activities

إن أنشطة الإغلاق الأكثر وضوحًا هي الأنشطة المادية: مثل التنظيف الشامل الذي يحدث بمجرد إغلاق الأبواب ومغادرة الزائر الأخير، وينبغي التعامل مع هذا الأمر بطريقة الإعداد نفسها. ويمكن إنشاء جدول زمني لتقسيم العمل يعتمد جزئيًّا على الأنشطة التي سبقت الافتتاح، ولكن بصورة عكسية.

يُعد فهم التتابع المطلوب للإغلاق أمرًا مهمًّا. بنفس أهمية معرفة كيفية التجهيز للفعالية، فمن الضروري أيضًا للموظفين معرفة كيفية الإغلاق. ويمكن تقديم هذه المعلومات إما في ورقة موجزة للموظفين أثناء إقامة الفعالية أو في إحاطة ختامية تُعطى مباشرة بعد ذلك.

عادةً ما تنتقل عملية التنظيف الشامل من العناصر الصغيرة إلى الكبيرة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إحاطات الموظفين

Staff Briefings

يجب إطلاع الموظفين بطريقة صحيحة على كل خطوة من خطوات عملية إغلاق الفعالية، وينبغي الحفاظ على السيطرة حتى النهاية لأسباب تتعلق بالسلامة وكذلك أمن البضائع والمعدات. ويمكن القيام ببعض المهام بالتوازي بشرط وجود عدد كافٍ من الموظفين للقيام بها، كما يتعين على مختلف قادة الإدارات الاستمرار في الإشراف على هذه الأنشطة. ويلزم إعادة عناصر المخزون المراد إعادة استخدامها، مثل مخزون الأطعمة، والمفروشات، والمواد الاستهلاكية، والمعدات الصغيرة إلى مكان تخزين مركزي قبل التجميع. وبعد ذلك، يمكن إعادة هذا المخزون إلى المتاجر أو المورد أو المستودع المركزي للمقاول الخاص بك.

إدارة حركة المرور والقوى العاملة

Traffic and Workforce Management

يمثل الازدحام مشكلة خاصةً في الفعاليات الخارجية واسعة النطاق، ويلزم التفكير بعناية في إزالة المرافق بعد انتهاء الفعالية. تذكر وجود أشخاص مسئولين عن تنظيف موقع الفعالية بعد انتهائها لذلك لا يمكن قطع التيار الكهربائي ولا يمكن إزالة المرافق الأساسية على الفور؛ لذا ينبغي وضع خطة لإزالة ما يجب إزالته بشكل فوري وما يمكن أن ينتظر أكثر.

حدد بحرص ما تحتاج توظيفه من أشخاص و معدات لأداء المهمة عند التخطيط للإغلاق. وقد تُعلّق عمليات من هذا النوع بسبب النقص في أبسط المعدات، مثل الفرش والمماسح والدلاء ومواد التنظيف وأكياس القمامة. إن تخزين هذه العناصر المختلفة والجاهزة للتجميع في وقتٍ محدد من قبل قادة الأقسام يعني أنه يمكن إكمال العمل بسرعة وكفاءة.

فصل الموارد القابلة لإعادة الاستخدام عن إعادة التدوير

Separating Reusable Resources from Recycling

يمكن استرداد الكثير من المعدات والمواد والموارد المستخدمة في الفعاليات لإعادة استخدامها؛ لذا تأكد من استخدام ممارسات التخزين الفعالة والكفء لجمع وتسجيل ما تم إرجاعه إلى المخزن واحسب أي خسائر.

يوفر التخزين الدقيق والقدرة على إعادة نشر المعدات والمواد الأخرى قدرًا كبيرًا من المال والجهد للفعاليات المستقبلية، خاصةً الأشياء التي غالبًا ما يتم تجاهلها في مرحلة التخطيط، مثل أسلاك التمديد الكهربائية والعلامات الخاصة والمعدات الإدارية الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تنتج عن المهرجانات والمناسبات الخارجية خاصةً كميات هائلة من المخلفات والنفايات وغيرها من العناصر غير المرغوب فيها. ومع ذلك، يمكن إعادة تدوير الكثير منها حيث يمكن استخدام صناديق إعادة التدوير أو غيرها من المرافق أثناء الفعالية أو إجراء الترتيبات مع المنظمات المحلية أو البلدية التي تتعامل مع هذا النشاط، والتي يمكنها إعادة تدوير المواد وإعادة استخدامها بطريقة مستدامة.

الإعادة إلى الوضع السابق

Reinstatement

عند الإغلاق، من المهم ترك الموقع أو المكان على الحالة التي كان عليها من قبل. ومن الممارسات الجيدة التقاط صور للموقع قبل إقامة الفعالية لضمان استبدال كل شيء بصورة صحيحة عند الانتهاء. في حالة وجود منشآت قائمة، فمن الضروري أيضًا إعادة هذه المرافق إلى معاييرها الصحيحة قبل المغادرة، والتأكد من التنظيف بطريقة صحيحة، وإعادة تخزين العناصر المستهلكة، وإصلاح أي شيء مكسور أو دفع ثمنه. وفي كثيرٍ من الحالات، تُنفّذ إدارة المكان والمنظمات هذه الوظائف، ولكن إذا استخدمت فعالية موقعًا أو مكانًا حساسًا بشكلٍ غير عادي لإجراء نشاط لمرة واحدة، فيجب توخي الحذر بشكلٍ خاص.

التقييم

Evaluation

إذا كانت الفعالية ستقام مرةً أخرى في المستقبل، فينبغي تقييمها على نحوٍ صحيح لمعرفة ما يمكن تعلمه منها وما يمكن القيام به بطريقة أفضل في المرة القادمة، ليس فقط من وجهة نظر الزائر ولكن أيضًا من وجهة نظرك التنظيمية؛ وكذلك فمن المفيد تقييم النتيجة بأثر رجعي.

نقطة تحقق

ما أهمية وجود خطط إغلاق فعالة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هدف التعلم 2.3.8

تقييم الفعالية
Event Evaluation

بعد إغلاق الفعالية، يلزم عقد اجتماع لمختلف الأطراف المهتمة (المنظمون، والعملاء، والرعاة، وغير ذلك) لتقييم الفعالية. **تقييم الفعالية Event Evaluation** هو عملية تقييم مدى تحقيق أهداف الفعالية وتحليل الدروس المستفادة.

أنواع المعلومات
Types of Information

ينبغي أن يستخدم التقييم جميع أنواع المعلومات المختلفة المتاحة (انظر الشكل 13-8)، ويجب ألا يأخذ في الاعتبار فقط تصورات الزوار للفعالية، ولكن أيضًا تصورات المنظمين والموظفين لأنه يلزم تعلم الدروس بعد معرفة وجهات النظر.

يمكن استخدام البيانات الكمية لإنشاء بيانات قابلة للمقارنة، مثل الموارد المالية والأرقام والإحصاءات. وفي الوقت نفسه، كثيرًا ما تُستخدم البيانات النوعية لتقديم أدلة لدعم النتائج الكمية.

الشكل 13-8
أنواع المعلومات الخاصة بتقييم الفعاليات

المعلومات الكمية	المعلومات النوعية
بيانات الزوار والمشاركين والمبيعات.	تصورات الزوار.
السوق المستهدفة – ملفات تعريف الزوار.	إعادة الاستبيانات، واستطلاعات انتهاء الخدمة.
إحصائيات الحضور ومعلومات السوق المستهدفة.	المحادثات أو المقابلات المسجلة (المنظمة).
التقارير المالية والحسابات.	ملاحظات الموظفين والمتطوعين.
الميزانية العمومية المالية.	ملاحظات وتعليقات الإدارة.
تحليل التأثير الاقتصادي.	تحليل التأثير الاجتماعي.
المعلومات الإحصائية العامة.	الميزانية العمومية للمنافع الاجتماعية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

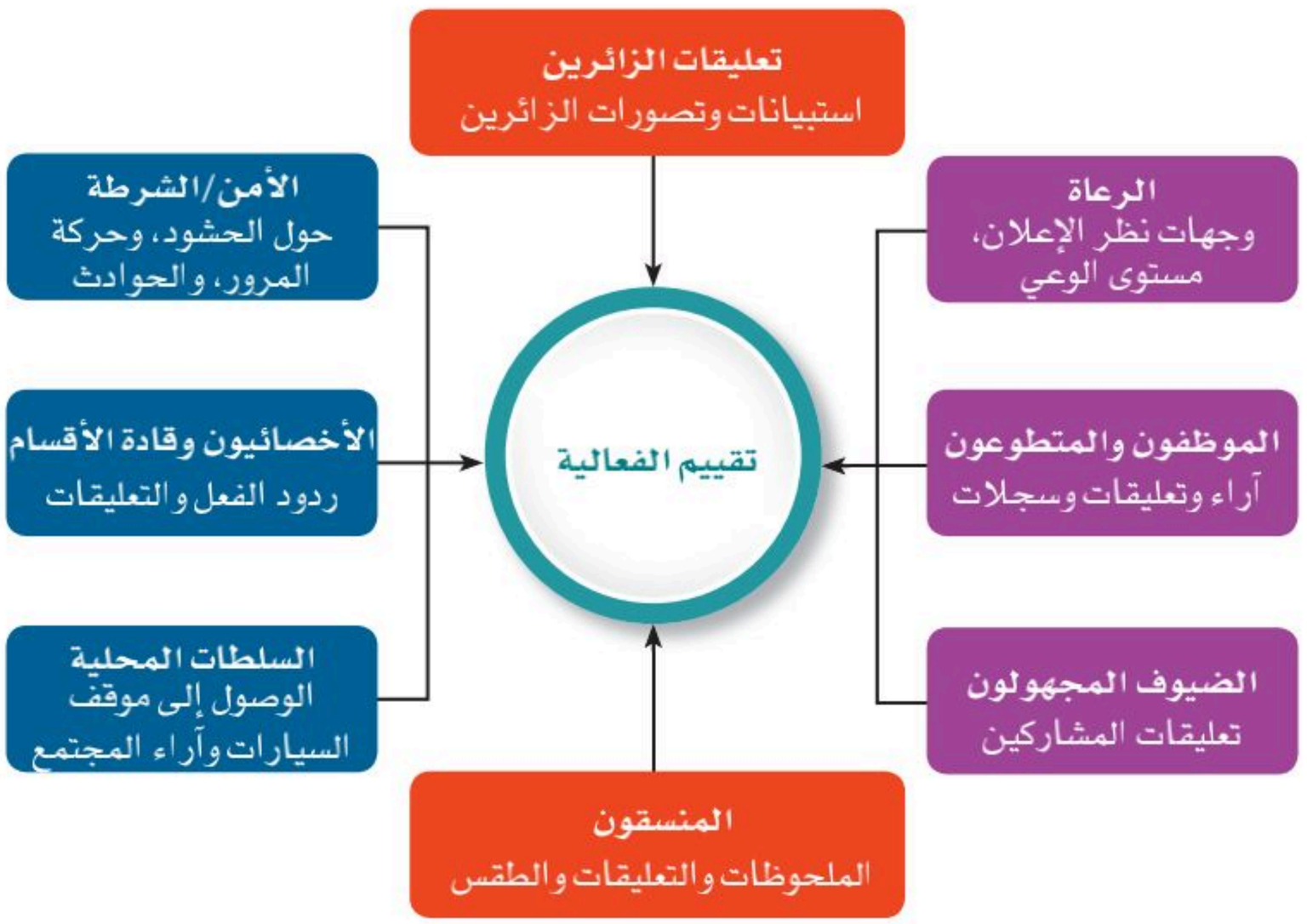
الغرض من التقييم

The Purpose of Evaluation

يكمن الغرض من التقييم في تعرف المديرين على كيفية سير عمل الفعالية وأن يكونوا قادرين على تحسينها في المستقبل، ويمكن النظر إلى هذا "التحسين" من خلال عدة طرائق:

1. الأنشطة المنفذة جيدًا ولكن يمكن تعزيزها بصورة أكبر.
2. الأنشطة المنفذة على ما يرام بطريقة تجعل من الأفضل عدم تغييرها.
3. الأنشطة المنفذة بطريقة سيئة وتحتاج إلى تعديل.

يتعين تقييم هذه الأمور؛ حيث يتم جمع قدر ضئيل من المعلومات من خلال الاستبيانات، فربما يكون هناك الكثير من مصادر المعلومات غير المستخدمة (انظر الشكل 8-14).



الشكل 8-14
مصادر معلومات التقييم

يلزم إجراء مراجعة لأهداف الفعالية باستخدام المعلومات المتاحة، ليس فقط لإرضاء منسق الفعالية، ولكن لتمكين أصحاب المصلحة من الاطمئنان على مدى كفاءة الفعالية.

إذا وضع أصحاب المصلحة مثل السلطات الحكومية والرعاة والعملاء أموالًا في الفعالية، فسوف يطلبون إثباتًا على إنفاق الأموال بطريقة جيدة، وهذا هو سبب نشر التقارير والحسابات النهائية خاصةً للفعاليات العامة الكبرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قيود التقييمات الفعالة

Limitations of Effective Evaluations

يتمثل أحد قيود التقييم في عدم القدرة على الاستفادة من العملية، إذ يعقد العديد من منظمي الفعاليات اجتماعًا لمراجعة الفعاليات الرئيسة، ولكن ربما تنتهي العملية عند هذا الحد.

لذا ينبغي جمع التعليقات أو معلومات التقييم وتنظيمها بطريقة معينة، وإلا فثمة مخاطرة بأن يعتمد التحليل على أكثر من رأي أو على بيانات سردية، وبالتالي قد لا يكون ذا فائدة كبيرة.

نقطة تحقق

كيف يكون تقييم الفعالية مفيدًا في المستقبل؟

ما أهمية تقييم الفعاليات؟



هدف التعلم 3.3.8

أثر الفعاليات
Event Legacies

يتكرر الكثير من الفعاليات وبعضها لا يتكرر، وغالبًا ما تحدث الفعاليات المتكررة مرة كل عام، وهذا هو الحال مع مؤتمر مبادرة مستقبل الاستثمار الذي يعقد في الرياض سنويًّا منذ عام 2016. ويتكرر المؤتمر بهذه الطريقة من أجل تعزيز واستدامة عمله في معالجة القضايا العالمية التي تؤثر على البشرية وإيجاد مبادرات جديدة لرأس المال الاستثماري ومشاريع أخرى للمستثمرين للمشاركة فيها، وكل هذه الجوانب ضرورية لأثر الفعالية.

صُممت فعاليات أخرى لغرض واحد يحدث "مرة واحدة فقط". وبعض الفعاليات لا تتكرر عادةً في المكان نفسه مرتين رغم أنها تترك أثرًا كبيرًا من حيث المباني والمرافق، مثل كأس العالم لكرة القدم (FIFA) أو الألعاب الأولمبية؛ بينما لا تترك الفعاليات الأخرى سوى أثر اجتماعي. وثمة فعاليات كثيرة لا تترك أثرًا إلا السعادة ولا تحتاج إلى أكثر من ذلك.

التصفية
Divestment

ينبغي التخطيط لعملية التصفية في البداية إذا كانت الفعالية تقام لمرة واحدة، مع أخذ التجديد أو إعادة الاستخدام للموقع بالاعتبار كأهداف. سيكون هناك موعد محدد لتسليم الموقع إلى المالكين أو المديرين الجدد، ويتعين تسليم الموقع في الحالة التي قصدتها الأهداف الأصلية أو التي حددتها الخطط (وإذا لم يتم ذلك بطريقة صحيحة، فتتكبد عقوبات مالية أو عقوبات أخرى من أجل وضع الأمور في نصابها الصحيح).

تسليم الموقع أمرٌ ضروري و يتضمن ذلك معرفة معلومات عن طبيعته والمرافق والبيئة والمشكلات والقيود. ويجب أن تكون هناك فترة تداخل بين عمل منظمي إغلاق الفعالية ومغادرتهم وبين بدء هيئة إعادة التطوير أو الجهة أو المالكين الجدد أعمالهم. وفي بعض الحالات، يعني هذا استمرار بعض الوظائف أو الأدوار بين المنظمتين ربما لوظائف مثل مدير الموقع أو مسئول التسويق؛ وسيؤدي ذلك إلى تحسين نقل المعلومات المهمة بين الجهات المعنية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



مؤتمر مبادرة مستقبل الاستثمار – الرياض 2018.

ما الفعالية التي يمكنك التفكير فيها والتي تركت انطباعًا اجتماعيًّا أو بيئيًّا أو اقتصاديًّا دائمًا؟

بعد الانتهاء من أعمال الفعالية، تُسلم نسخ من التقارير النهائية وملف تاريخ الفعالية (في حالة حدوث أجزاء من الفعالية مرة أخرى أو الحاجة إلى الاتصال بموردين معينين). وفي بعض الحالات، يُقام حفل تسليم رسمي مع وجود وسائل الإعلام للتأكيد على التغيير في ظروف الموقع.

المخرجات البيئية
Environmental Outcomes

إن إعادة استخدام المرافق تكون وفقًا للتسهيلات المقدمة في الفعالية، ففي كثيرٍ من الأحيان تُستخدم المرافق الموجودة في الموقع بدلًا من إنشاء مرافق جديدة. إن إعادة الاستخدام لا تعني في الواقع أي استخدام جديد أو نقل للملكية. وعندما تتكرر فعالية عامًا تلو الآخر، فيتعين ببساطة إعادة الموقع إلى حالته الطبيعية مثل حديقة أو مكان عام من أي نوع. ويكون الجهد المبذول أساسًا في هذه الحالات جهد ترميم وصيانة ولا يعني إعادة البناء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأثر
Legacies

ربما لا يكون **الأثر Legacy** أو ناتج فعالية ما بعيد المدى ماديًّا، وربما يكون ذاكرة إيجابية فقط. فبعض الآثار طويلة المدى ولها تأثير دائم على المجتمع أو البيئة، بينما البعض الآخر غير مباشر أو خفي ومعترف به فقط من قبل أصحاب المصلحة الرئيسين.

عادةً ما يُنظر إلى أنشطة التجديد القائمة على الفعاليات على أنها مادية واقتصادية، مثل تحويل منطقة مهملة أو غير مستغلة إلى شيء قابل للاستخدام. وعادةً ما يكون هذا ممكنًا فقط مع الفعاليات الضخمة التي غالبًا ما ترعاها الحكومة.

من المحتمل أن لا تستهدف تأثيرات فعالية ما إعادة الاستخدام، فبعض الأهداف الاقتصادية محدودة واجتماعية بدرجة أكبر. وربما يكون الغرض منها تحسين صورة منطقة ما أو الحفاظ على السياحة من خلال زيادة الوعي بالوجهة أو تهدف ببساطة إلى تعزيز التكامل الاجتماعي وتحسين ثقة المجتمع نفسه. وتكون هذه الأهداف الاجتماعية أكثر من مجدية وتكون لها نتائج إيجابية للمجتمع أكثر من أي آثار مادية.

نقطة تحقق

لماذا تمثل آثار الفعالية أهمية؟

مهارات إدارة الفعاليات

الإغلاق والأثر

كجزء من رؤية السعودية 2030، اختيرت 11 مدينة لاستضافة سلسلة مهرجانات المواسم السعودية، وهي مجموعة من الفعاليات السنوية التي تسلط الضوء على الثقافة السعودية من خلال الرياضة والموسيقى وغيرها في كل مدينة.

بصفتك مديرًا من كبار مديري الفعاليات في إحدى المدن المضيفة، كُلفت بتنظيم وإدارة إغلاق المواسم السعودية، وتتمثل مجالات الاهتمام الخاصة بك فيما يأتي:

- ضمان اتباع جميع التشريعات المتعلقة بالإغلاق وإدارة النفايات على وجه الخصوص.
- التقليل من الصعوبة التشغيلية للمهام، مثل إعادة التدوير وترتيب الموقع.
- التأكد من أن مراجعات المدينة بعد انتهاء المواسم تركز على أثر إيجابي.

طور مهاراتك

ما الخطوات التي يجب أن تتخذها ليس فقط للتخطيط ولكن لتنفيذ إغلاق فعالية تتسم بالكفاءة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3.8 تقييم الدرس

فهم مفاهيم إدارة الفعاليات

اختر الإجابة الأكثر ملاءمةً مما يأتي:

1. أي مما يأتي لا يمثل محورًا إداريًّا للإغلاق؟
   - أ. استكمال الحسابات.
   - ب. طلبات التأمين.
   - ج. تسديد الفواتير النهائية.
   - د. البيانات الصحفية الختامية.
2. أي مما يأتي يُعد مصدرًا كميًّا للتعليقات على الفعالية؟
   - أ. تصورات الزائرين.
   - ب. ملاحظات وتعليقات الإدارة.
   - ج. التقارير والحسابات المالية.
   - د. الميزانية العمومية للمنافع الاجتماعية.

التفكير الناقد

3. لماذا يعتبر سحب الاستثمارات جزءًا مهمًّا من إغلاق الفعاليات الضخمة؟

_____

_____

_____

4. ما مدى فائدة تقييم الفعالية؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 8
التقييم

مراجعة مفاهيم إدارة الفعاليات

أجب عن الأسئلة التحفيزية التالية:

1. صِف إحدى مزايا التتابع الزمني للفعاليات.

_____

_____

_____

2. اشرح سبب الحاجة إلى مرافق تقنية حديثة لمعظم الفعاليات.

_____

_____

_____

3. حلل أحد العوامل الذي يؤثر على متطلبات تقديم الطعام للفعالية.

_____

_____

_____

4. اشرح الطرائق الأربع التي يمكن استخدامها لإدارة المخاطر مع وجود عواقب أقل خطورة. ما الطريقتان اللتان لن تكونا مناسبتين للمخاطر ذات العواقب الوخيمة؟ ولماذا؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

5. صِف كيف يمكن وضع خطة الطوارئ.

_____

_____

_____

6. قيم أهم مهارة يتمتع بها مدير الفعالية.

_____

_____

_____

7. قدم ثلاثة أمثلة على المهارات والسمات المهمة لموظفي الفعالية، واشرح سبب الحاجة إليها.

_____

_____

_____

8. أعطِ مثالين لتخطيطات خدمات تقديم الطعام، واشرح أنواع الفعاليات الأكثر ملاءمة لها، ولماذا.

_____

_____

_____

9. حلل أحد العوامل الذي يؤثر على عدد الموظفين العاملين.

_____

_____

_____

10. اشرح تصريحًا أو ترخيصًا مهمًّا واحدًا مطلوبًا لمهرجان الطعام.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

11. قيم أهمية مدير الفعالية الماهر.

12. ناقش سبب أهمية مهارات حل المشكلات أثناء إقامة الفعالية.

13. اشرح أحد العناصر الأساسية لإغلاق فعال.

14. اشرح كيف يمكن تقييم الفعالية.

15. اقترح فائدة واحدة لأثر إيجابي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوِّر لغتك في إدارة الفعالية

صل المصطلحات الرئيسة (1 – 20) بالتعريفات (أ – ر).

	المصطلح	اختيارك	التعريف
1.	الخلفية		أ. إدماج عناصر في ترتيب معين.
2.	تمهيد قبيل البدء		ب. خلفية أو إعداد يؤثر على المحيط.
3.	تخطيط لحالات الطوارئ		ج. شبكة الأفراد والشركات المشتركين في إنشاء منتجات وخدمات وتقديمها.
4.	إغلاق الفعالية		د. مخطط العمل المزمع تنفيذه بترتيب زمني لضمان التحضير الملائم لفعالية.
5.	تقييم الفعالية		هـ. مستند رسمي يمنح الإذن باستخدام أو فعل شيء لفترة زمنية مقيدة.
6.	بنية تحتية لفعالية		و. أي مصادر محتملة للإصابات أو الأمراض أو الضرر أو الأذى للناس أو الممتلكات أو البيئة.
7.	جدول إنتاج الفعالية		ز. المعدات والهياكل الأساسية المطلوبة لعمل فعالية أو مؤسسة.
8.	خطر محتمل		ح. نشاط يمارسه كبار المديرين يتمثل في التواجد المادي والمرئي في مواعيد عشوائية بدون تخطيط.
9.	أثر		ط. التوقعات من أدوار ومسئوليات موظف.
10.	تشريع		ي. العمليات الواجب تنفيذها مباشرة قُبيل بدء فعالية، مثل إعداد المنصة أو المعدات، وإلى الإطار الزمني المتاح لهذه العمليات.
11.	ترخيص		ك. قانون أو مجموعة قوانين تضعها مؤسسة حكومية.
12.	إدارة بالتجول		ل. أداة إدارة تستخدم لتحليل تأثير الأخطار المحتملة على الفعاليات بحيث يمكن إجراء الترتيبات الملائمة والمناسبة مسبقًا.
13.	معايير الأداء		م. موظف مسئول عن التأكد من اتّباع بروتوكولات الصحة والسلامة.
14.	تصريح		ن. التنبؤ بما قد يحدث مستقبلًا ووضع خطط لمواجهة التغيير المفاجئ.
15.	إجراء		س. ناتج فعالية ما بعيد المدى.
16.	بروتوكول		ع. طريقة رسمية خاصة أو مقبولة لإنجاز مهمة.
17.	موظف السلامة		ف. عملية تقييم مدى تحقيق أهداف الفعالية وتحليل الدروس المستفادة.
18.	تخطيط السيناريو		ص. المهام التي يجب تنفيذها في نهاية الفعالية.
19.	تتابع زمني		ق. مجموعة من القواعد والمبادئ الرسمية.
20.	سلسلة التوريد		ر. مستند رسمي يمنح الإذن باستخدام أو فعل شيء لفترة زمنية ممتدة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تطبيق نظرية إدارة الفعالية

مهمة البحث

مستخدمًا الفعالية التي اخترتها في الفصل 5، تحقق من المتطلبات التشغيلية للفعالية والخدمات اللوجستية لمرحلة إغلاق الفعالية.

أكمل ما يلي:

1. اشرح بإيجاز المتطلبات التشغيلية الرئيسة للفعالية. على الرغم من عدم التصريح بها، إلا أنه يمكنك البحث عن الإجابة.
2. حدد المرافق التقنية الرئيسة والموارد المطلوبة لعمل الفعالية، ثم اشرحها.
3. حدد نوع الضيافة المتاحة وسبب خيارات الضيافة المتخذة، ثم اشرحها.
4. اشرح أنواع المخاطر التي واجهتها الفعالية من حيث:
   أ. العناصر الاقتصادية.
   ب. العناصر الاجتماعية.
   ج. العناصر البيئية.
5. اشرح أسباب خيارات التوظيف المتخذة؛ بما في ذلك عدد العاملين المؤقتين والدائمين و/أو العاملين بأجر و/أو المتطوعين.
6. حدد التراخيص واللوائح الرئيسة اللازمة للفعالية من أجل التقدم بطلب لتجنب العقوبات، ثم اشرحها.
7. حدد المشكلات التي حدثت أو كان من المحتمل حدوثها وما إذا كانت هناك خطط طوارئ متاحة.
8. اشرح الأنشطة الرئيسة لإغلاق الفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مهمة التفكير

العمليات والخدمات اللوجستية ليست مطلوبة للشركات أو المؤسسات فقط، ولكن أيضًا للحياة اليومية للأفراد. ويجب أن يخطط الأشخاص لأيامهم، ويقرروا كيفية الانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب في الوقت المحدد، وتحديد ما يتوجب عليهم فعله إذا كانت هناك فعالية غير متوقعة تعني أن خططهم الأولية أصبحت غير مناسبة أو غير صالحة للاستخدام.

1. ضع في اعتبارك قدرتك التشغيلية واللوجستية في حياتك الشخصية:
   أ. ما القرارات التشغيلية الرئيسة التي تتخذها على أساس يومي؟ ما القرارات التشغيلية المتخذة نيابة عنك؟
   ب. ما العوامل التي تؤثر على الخدمات اللوجستية اليومية التي تواجهها يوميًّا؟
   ج. هل تعتقد أن نهجك مستدام على المدى الطويل؟ اذكر أسبابًا لإجابتك.
   د. ما التراخيص أو التصاريح التي سيتقدم معظم الطلاب بطلب الحصول عليها في المستقبل القريب؟ كيف يؤثر ذلك على اختيارات حياتك وقراراتك؟
   هـ. ما الأثر الذي تود تركه بعد فترة محددة من حياتك؟ ولماذا؟
2. فكر في آخر فعالية كبيرة حضرتها:
   أ. هل تمت إدارة الخدمات اللوجستية والعمليات بطريقة جيدة؟ ما الذي أثر على تقييمك؟
   ب. هل كانت وظائف تقديم الطعام والضيافة مناسبة للفعالية؟ ولماذا؟
   ج. هل تركت هذه الفعالية أثرًا؟ هل كان أثرًا إيجابيًّا أم سلبيًّا؟ وما الفائدة منه؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حالة دراسية الثامنة

مؤتمر ليب التقني - المملكة العربية السعودية



كانت النسخة الثانية من مؤتمر ليب التقني أكثر الفعاليات التقنية حضورًا حول العالم.



الكشف عن إمكانات التقنية غير المحدودة في مؤتمر ليب.

أهداف التعلم

الغاية من هذه الحالة الدراسية هي توضيح كيف تتطلب العمليات والخدمات اللوجستية للفعالية مديري فعاليات يتسمون بالمهارة والكفاءة لضمان مستويات كافية من الموظفين والإمدادات لتلبية أهداف الفعالية، وتنطوي هذه المهمة على الأهداف الآتية:

- فهم أهمية المسائل اللوجستية والإمداد في الفعاليات.
- فهم أهمية إدارة الفعاليات الماهرة.
- شرح أهمية تقييم الفعاليات وأثرها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مربع الحقائق

- مؤتمر ليب هو فعالية تقنية سنوية مدتها أربعة أيام لاكتشاف أفكار جديدة وبناء شراكات جديدة والتواصل مع الموجهين والمستثمرين الملهمين.
- ضم مؤتمر ليب 2023 ما يزيد عن 100,000 مبتكر تقني وخبراء رائدين من جميع أنحاء العالم.
- هناك أكثر من 700 متحدث من الخبراء، بما في ذلك المستثمرون الذين لديهم محافظ بملايين الدولارات، ولاعبو كرة القدم الذين تحولوا إلى عشاق للتقنية، ورجال الأعمال المبتدئون.
- كان مؤتمر ليب 2023 أكبر مؤتمر تقني على مستوى العالم.
- شهد عام 2023 أكثر من 250,000 عملية تسجيل؛ أي أكثر من ضعف عدد التسجيلات في المؤتمر الافتتاحي لعام 2022.
- تقام الفعالية في مركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض.

يعتبر مؤتمر ليب التقني 2023 أكبر فعالية تقنية على مستوى العالم عُقدت في مركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض؛ حيث يمكن للأشخاص المشاركة في المناقشات وحضور العروض الأولى لما سيصبح واحدًا من العديد من الفعاليات التقنية التي ستُقام مستقبلًا في المملكة العربية السعودية.

كانت فعالية ليب الافتتاحية عام 2022 هي الأكبر تاريخيًّا من حيث عدد العروض التقنية الأولى التي قُدمت فيها والتي حضرها 100,000 زائر. ونظرًا للطلب غير المسبوق، كان على المؤتمر "بناء خيام متعددة" خارج المكان الرئيس فقط حتى يتمكن من استيعاب الحاضرين.

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التقنية من المحركات الرئيسة لنمو الوظائف والابتكار، ويُعد مؤتمر ليب من أفضل المنصات التي يمكن للشركات الناشئة المشاركة فيها عالميًّا، حيث توجد فرصة للحصول على قدر كبير من التمويل والفوز بجوائز قياسية، وذلك بسبب حضور أكثر من 1,000 مستثمر من جميع أنحاء العالم يمثلون الشركات التي تزيد أصولها عن 2 تريليون دولار أمريكي.

ينصب التركيز الأساسي لمؤتمر ليب على عرض التقنيات الناشئة. وكفعالية بارزة ترعاها وتنظمها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT) والاتحاد السعودي للأمن السيبراني والبرمجة والدرونز (SAFCSP)، يتعين على مؤتمر ليب التأكد من أن المواضيع السنوية ذات صلة بشركات التقنية الإقليمية والعالمية التي تعمل على تحويل المؤسسات القائمة أو إنشاء شركات جديدة.

يجب أن تكون المواضيع المطروحة في المؤتمر مترابطة وتتطلع إلى التفكير في

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المستقبل، وتتزامن مع التغييرات الهائلة في البيئة التقنية، مثل ميتافيرس والذكاء الاصطناعي والافتراضي. ونظرًا لجدولة الفعاليات لمدة عام مقدمًا، فيلزم أن تكون الفعالية تفاعلية وإلا فهي عرضة لأن تفوت فرصة في فهم مفاهيم تقنية أساسية.

ثمة خطر يتمثل في ضياع فرص الاستثمار في التقنيات الناشئة التي يتوجب على المنظمين والمستثمرين مراعاتها، إذ إن التقنيات الوليدة التي تبدو غير مهمة الآن قد تصبح مصيرية في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، هناك أيضًا مخاطر تنظيمية معتادة يجب أخذها في الاعتبار، فمع وجود الكثير من الزوار والمبتكرين والمستثمرين وكبار الخبراء وكبار الشخصيات من جميع أنحاء العالم، من الواضح أن هناك مشكلات لوجستية وأمنية يلزم إدارتها لضمان راحة جميع أصحاب المصلحة الرئيسين ورضاهم.

يمثل مؤتمر ليب أساسًا رئيسًا لإستراتيجية مدتها خمس سنوات مرتبطة برؤية السعودية 2030 وتهدف إلى:

- تسريع نمو الاقتصاد الرقمي للمملكة العربية السعودية بنسبة 50%.
- زيادة مساهمة الناتج المحلي الإجمالي بمقدار 13.3 مليار دولار أمريكي.
- زيادة الاستثمارات الأجنبية.
- مواصلة مسيرة تمكين المرأة في قطاع التقنية في المملكة.
- تشجيع الشباب السعودي على تحقيق أحلامهم.

ستكون الحكومة السعودية قادرة على تحديد حصص تطوير التقنية والاستحواذ عليها في مؤتمر ليب وضمان استمرار تطوير التقنية مستقبلًا في المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أسئلة للمناقشة

1. ما الأكثر أهمية - الفعالية أم أثرها؟

2. كيف يمكن دمج قضايا الإمداد والخدمات اللوجستية في التخطيط للفعالية التشغيلية؟

3. كيف استفادت المملكة العربية السعودية من آثار الفعاليات السابقة لمؤتمر ليب؟

4. ما أهمية مدير الفعالية الكفء بالنسبة لمؤتمر ليب؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اتّخاذ قرارات تشغيلية

تم التخطيط للبطولة، واتخذت اللجان قرارات مهمة فيما يتعلق بالرعاية والجوائز، فضلًا عن إنشاء مخطط غانت لإبراز الأنشطة الهامة الواجب تحقيقها.

نظرًا لمشاركتك في التخطيط للفعالية، فأنت تساعد مدير الفعالية الرئيس في الإشراف على العناصر التشغيلية للفعالية. بينما تُحدد خيارات مثل خيارات تقديم الطعام والضيافة من قبل الرعاة، لا يزال يتوجب عليك اتخاذ قرارات تشغيلية بشأن المواقع والكميات. ويتوجب أن تسترشد القرارات الأخرى بالقواعد واللوائح.

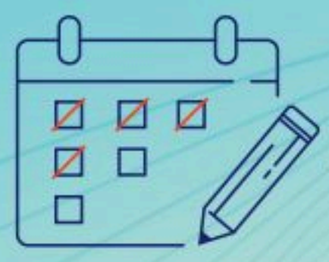
أكمل الأنشطة الآتية:

1. اشرح ما المرافق والموارد التقنية التي ستكون حاسمة بخصوص نجاح الفعالية.
2. اشرح اختيار التصميم لمناطق تقديم المرطبات، مع مراعاة التوقيت وأنواع العملاء المحتملين.
3. ما المجالات الرئيسة للمخاطر التي يلزم تحديدها في هذه الفعالية الرياضية؟ وكيف يمكن إدارة المخاطر؟
4. أي من مهاراتك الأساسية ستستخدمها في إدارة هذه الفعالية؟
5. اشرح نوع الموظف الذي ستستخدمه في تعيين الموظفين لهذه الفعالية.
6. ما التصاريح والتراخيص والتشريعات الرئيسة التي ينبغي أن تكون على دراية بها لهذه الفعالية للعمل على تحقيق أهدافها؟
7. اشرح كيف ستدير إغلاق الفعالية، ولماذا تفعل ذلك بهذه الطريقة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

سيكون المستند أو العرض التقديمي الذي تنشئه بمثابة المخطط التشغيلي الرئيس للفعالية، ويمكن إنشاء مستندات محددة بناءً على مخططك. لذلك، يلزم أن تكون الخيارات التشغيلية المُسلط عليها الضوء واضحة، ولكن واسعة بما يكفي بحيث يمكن استخدامها من قبل زملائك لاتخاذ قرارات مستنيرة.

وينبغي أن يكون تخطيط المستند مهنيًّا ومفهومًا لغير المتخصصين.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قائمة المصطلحات

أثر

Legacy

ناتج فعالية ما بعيد المدى.

إجراء

Procedure

طريقة رسمية خاصة أو مقبولة لإنجاز مهمة.

احتفالية

Ceremonial

تتسم بالرونق أو الرسمية.

إدارة المخاطر

Risk Management

التنبؤ بالمخاطر وتقييمها واتّخاذ الإجراءات لتقليل تأثيرها.

إدارة بالتجول

Management by Walking Around

نشاط يمارسه كبار المديرين يتمثل في التواجد المادي والمرئي في مواعيد عشوائية بدون تخطيط.

إداري

Administrative

إدارة أو تنظيم فعالية.

استباقي

Proactive

التحكم في المواقف بعد الفعالية بدلًا من مجرد الاستجابة لها.

استجابة لدعوة حضور (RSVP)

RSVP (Répondez s'il vous plaît)

اختصار استجابة لدعوة حضور.

استدامة

Sustainability

هدف اجتماعي يتعلق بحماية البيئة الطبيعية لضمان ديمومة النظم البيئية التي تدعم الحياة على الأرض.

إستراتيجية

Strategy

خطة إجرائية مصممة لتحقيق غاية شاملة أو بعيدة المدى.

أصول ثابتة

Fixed Assets

الأصول الملموسة طويلة الأجل مثل المعدات.

إطلاق منتج

Product Launch

فعالية يجري خلالها طرح منتج جديد أو خدمة جديدة في السوق.

اعتماد

Accreditation

الاعتماد الرسمي لدورة تدريبية أو برنامج دراسي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أعمال بين الشركات
Business to Business (B2B)
عندما تبيع شركة منتجًا أو خدمة إلى شركة أخرى.

أعمال بين الشركات والحكومة
Business to Government (B2G)
عندما تبيع شركة منتجًا أو خدمة إلى الحكومة.

أعمال بين الشركات والعملاء
Business to Customer (B2C)
عندما تبيع شركة منتجًا أو خدمة إلى المستخدم النهائي.

إغلاق الفعالية
Event Close-down
المهام التي يجب تنفيذها في نهاية الفعالية.

أفضل الممارسات
Best Practice
طريقة عمل مقبولة رسميًّا على أنها الأفضل.

أقران
Peers
مجموعة من الأشخاص لديهم جوانب مشتركة، ومكانة اجتماعية متكافئة أو مستويات أقدمية.

إمدادات
Supply
كمية السلع أو الخدمات التي يريد المنتجون بيعها أو تأجيرها.

انبعاثات الكربون
Carbon Footprint
كمية الغازات المسببة للاحتباس الحراري والمنبعثة من نشاط الإنسان، وهي تُقاس بطنّ ثاني أكسيد الكربون.

انطباع أولي
First Impression
التقييم الأولي والتمهيدي عند مقابلة شخص أو مواجهة شيء أو تجربة موقف للمرة الأولى.

إنهاء الأعمال
Break Down
أداء أنشطة إنهاء الأعمال، مثل: تنظيف الموقع وتفكيك البنية التحتية.

بالتوازي
In Parallel
في الوقت نفسه.

بحث إحصائي
Statistical Research
تفسير وعرض البيانات بعد تجميعها وتحليلها.

بحياد وعدم تحيز
Objectively
بطريقة محايدة دون تأثير بالمشاعر أو الآراء الشخصية.

بروتوكول
Protocol
مجموعة من القواعد والمبادئ الرسمية.

بنية تحتية لفعالية
Event Infrastructure
المعدات والهياكل الأساسية المطلوبة لعمل فعالية أو مؤسسة.

بنية تحتية مدعومة حكوميًّا
Governmental Support Infrastructure
نظم ومرافق مملوكة للحكومة، وهي ضرورية لدعم الأنشطة الاقتصادية.

بيانات تاريخية
Historical Data
بيانات جمعت من فعاليات سابقة مشابهة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

بيرت

PERT

اختصار تقنية تقييم ومراجعة المشروع.

بيع مباشر

Merchandizing

عرض سلع للبيع في منفذ بيع بالتجزئة.

تآزر التسويق

Marketing Synergies

المنافع المحصلةعندما تتفوق القيمة والأداء المجتمعان لحملتين إعلانيتين على مجموع كل حملة على حدة.

تبعيات خارجية

External Dependencies

مدخلات من مصدر خارجي لا يتحكم فيها فريق المشروع وهي مطلوبة قبل متابعة المهمة.

تتابع زمني

Sequencing

إدماج عناصر في ترتيب معين.

تجاوز الطلب للعرض

Oversubscribed

أن يكون الطلب على منتج ما أكبر من المتاح منه.

تجمع مهني

Trade Convention

معرض لصناعة معينة لا يُسوق للعامة.

تحليل التكلفة والفائدة

Cost–benefit Analysis

أداة لاتخاذ القرارات تساعد على البت في أي الإجراءات أولى بالاتباع.

تحليل رباعي

SWOT Analysis

طريقة تحليل تبحث في نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

تخطيط

Planning

عملية اتخاذ قرارات مفصلة حول كيفية القيام بشيء قبل البدء فعليًّا بتنفيذه.

تخطيط السيناريو

Scenario Planning

التنبؤ بما قد يحدث مستقبلًا ووضع خطط لمواجهة التغيير المفاجئ.

تخطيط لحالات الطوارئ

Contingency Planning

أداة إدارة تستخدم لتحليل تأثير المخاطر المحتملة على الفعاليات لوضع ترتيبات كافية ومناسبة مسبقًا.

تخطيط الفعالية

Event Planning

المرحلة الأولى في دورة حياة الفعالية، والتي تشمل التفكير في النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف معينة في المرحلة التالية، وهي مرحلة التنفيذ.

تدريب توجيهي

Induction Training

تدريب الموظفين لكي يعملوا بأمان ويحققوا الأهداف المؤسسية.

تدفق نقدي

Cash Flow

كم النقود المتحركة الداخلة إلى الشركة أو الخارجة منها.

تدقيق

Audit

فحص مالي رسمي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ترخيص
License
مستند رسمي يمنح الإذن باستخدام أو فعل شيء لفترة زمنية ممتدة.

ترسيخ العلامة التجارية
Branding
تطوير اسم وشعار وصورة.

ترويج
Promotion
الأساليب المستخدمة والمعلومات التي تُعمم لتشجيع العملاء على شراء المنتجات والخدمات، وكي يكونوا راضين أكثر عن عملية الشراء.

تزايدي
Incremental
يُستخدم للإشارة إلى التقدم المنتظم والتدريجي والقابل للقياس.

تزيين المكان
Venue Dressing
طريقة ترتيب ديكور مكان ما ليلائم موضوع فعالية.

تسويق رقمي
Digital Marketing
الإعلانات التي تُنشر عبر قنوات مثل محركات البحث، ومواقع الإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الهاتف الذكي.

تشريع
Legislation
قانون أو مجموعة قوانين تضعها مؤسسة حكومية.

تصريح
Permit
مستند رسمي يمنح الإذن باستخدام أو فعل شيء لفترة زمنية مقيدة.

تصفية
Divestment
عملية بيع أي أصول زائدة أو نقلها أو يمكن التخلص منها لاستعادة جزء من التكاليف.

تصنيف نوعي للفعاليات
Typology of Events
تصنيف قائم على الأنواع أو الفئات.

تعاقد
Contract
حقوق والتزامات قابلة للإنفاذ بموجب القانون.

تعاقد خارجي
Contract Out
الاتفاق بموجب عقد على دفع مقابل إلى شخص خارج المؤسسة ليؤدي مهمة.

تعريف بالعمل
Induction
عملية تعريف موظف جديد بثقافة الشركة وعملياتها ليؤدي دوره أو ينجز المهام الموكلة إليه.

تعقيد في الفعاليات
Complexity of Events
عدد العناصر التي قد تؤثر على تخطيط الفعالية ومستوى الصعوبة أو العمل المطلوب للتعامل مع هذه العناصر.

تعهيد خارجي
Outsource
إبرام تعاقد مع شركة أخرى لتقديم منتج أو خدمة معينة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تغيير النطاق
Scope Creep
حالة تُجرى فيها تغيّرات على أهداف المشروع الأصلية دون أي إجراءات رقابية.

تفاوض
Negotiation
مناقشة تشمل طرفين أو أكثر لحل مشكلة أو البحث عن فرصة بطريقة يراها الأطراف مقبولة.

تفويض
Delegate
إسناد مهمات أو واجبات أساسية إلى شخص آخر، ويكون - عادة - زميلًا مبتدئًا في الشركة.

تقدير
Estimate
تنبؤ محسوب لحجم أو قيمة شيء ما.

تقسيم السوق إلى قطاعات
Market Segmentation
عملية تقسيم مجموعة كبيرة من المستهلكين إلى مجموعات فرعية بناءً على خصائصهم النوعية وحاجاتهم المشتركة.

تقسيم العمل
Work Breakdown
جدول زمني يقسم المهام التي يجب إنجازها لاستكمال فعالية ما.

تقييم الفعالية
Event Evaluation
عملية تقييم مدى تحقيق أهداف الفعالية وتحليل الدروس المستفادة.

تقييم المخاطر
Risk Assessment
تحليل للمخاطر المحتملة وتداعيات حدوثها.

تكاليف ثابتة
Fixed Costs
مصروفات لا تتغير قيمتها مهما كان حجم أنشطة الفعالية.

تكاليف متغيرة
Variable Costs
مصروفات تتغير نسبيًّا حسب حجم السلع أو الخدمات التي تنتجها شركة.

تكاليف هالكة
Sunk Costs
الأموال المصروفة بالفعل والتي لا يمكن استردادها.

تكلفة الفرصة البديلة
Opportunity Cost
القيمة أو المنفعة المُتنازل عنها عند عدم اختيار خيار معين.

تكلفة لكل شخص
Cost per Head
سعر شيء لكل شخص.

تكليف
Commissioning
الطلب أو التصريح بفعالية أو منتج أو خدمة.

تمايز
Differentiation
إنشاء السمات التي تميز عنصرين عن بعضهما بعضًا.

تمهيد قبيل البدء
Bump-in
العمليات الواجب تنفيذها مباشرة قُبيل بدء فعالية، مثل إعداد المنصة أو المعدات، وإلى الإطار الزمني المتاح لهذه العمليات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمويل الطوارئ

Contingency Fund

مبلغ من المال يُخصص للاستخدام في الطوارئ أو لتغطية مصروفات غير متوقعة.

تموين

Catering

تقديم الأغذية أو المشروبات في الفعاليات.

تنبؤ

Prediction

عملية توقع ما سيحدث.

تنسيق

Coordinate

تنفيذ مجموعة من عناصر العمل المنفصلة معًا.

تنظيم

Regulation

اللوائح والتوجيهات الرسمية.

تنفيذ

Implementation

عملية وضع الخطة محل التنفيذ.

تنوع

Diverse

وجود مجموعة كبيرة من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار.

توعية بالعلامة التجارية

Brand Awareness

درجة معرفة العملاء بمنتج من اسمه.

جدول إنتاج فعالية

Event Production Schedule

مخطط العمل المزمع تنفيذه بترتيب زمني لضمان التحضير الملائم لفعالية.

جدولة المواعيد

Schedule

ترتيب حدوث فعالية أو نشاط في وقت محدد.

جهات الاتصال

Contacts

معلومات الاتصال بالشركاء والجهات الراعية والموردين والزملاء داخل وخارج المنظمة.

جهات مهنية

Professional Bodies

الاتحادات المهنية والجمعيات العلمية والمنظمات للمحترفين ذوي المهارات أو المؤهلات الخاصة.

جو محيط

Ambience

شعور أو مزاج مرتبط بمكان أو شخص أو شيء معين.

حجم السوق

Market Size

عدد الزوار المحتمل أن تجذبهم فعالية ما خلال فترة معينة، والمبلغ المالي الذي يمكن توقع تحقيقه بفضل هؤلاء الزوار.

حساسية السعر

Price Sensitivity

قياس مدى تأثير سعر السلع والخدمات على رغبة العملاء بالشراء.

حصرية

Exclusivity

تقييد حق الوصول أو الاستفادة بطرف واحد.

حصيلة ثلاثية

Triple Bottom Line

التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأنشطة تجارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حضور

Attendees

الأشخاص الذين يحضرون فعالية.

حقوق البث

Broadcast Rights

ترتيب يمنح الراعي الإعلامي حق الوصول الحصري إلى تغطية بث الفعالية.

خدمة

Service

الأشياء التي يفعلها الأفراد للآخرين مقابل المال، مثل تقديم مساعدة أو دعم يكون العميل مستعدًّا لدفع مقابل مادي عنهما.

خط الأساس

Baseline

نقطة بدء على مقياس يمكن مقارنة القيم الأخرى بها.

خطر محتمل

Hazard

أي مصادر محتملة للإصابات أو الأمراض أو الضرر أو الأذى للناس أو الممتلكات أو البيئة.

خطط إجرائية

Action Plans

المهام المعينة الواجب تنفيذها واسم منفذها وتوقيتها.

خطط الطوارئ

Contingency Plans

خطط تُوضع للتعامل مع الأمور الطارئة.

خطوط عريضة لفعالية

Event Outlines

مستند رئيس يوضح كل عناصر الفعالية.

خلفية

Backdrop

خلفية أو إعداد يؤثر على المحيط.

دائم

Permanent

موظف يعمل مباشرة لفريق فعالية ويتلقى مدفوعات مباشرة.

داخليًا

In-house

مَن توظفهم مباشرة شركة الفعالية ذاتها.

دافع أساسي

Primary Motivator

الأسباب المهيمنة لتنفيذ فعالية أو استضافتها أو حضورها أو المشاركة فيها.

دافع ثانوي

Secondary Motivator

أسباب إضافية لتنفيذ فعالية أو استضافتها أو حضورها أو المشاركة فيها، والتي قد تكون أقل هيمنةً.

دراسة الجدوى

Feasibility Study

تقييم مدى عملية خطة مشروع مقترح.

دعم فني

Technical Support

المساعدة والخدمة في المهام أو المشكلات الفنية.

دعم مؤسسي

Organizational Support

الموارد والاتصالات والبنية التحتية الضرورية لتحقيق الأهداف والمقاصد.

رئيس

Chairperson

شخص يقود لجنة بفعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابطة مهنية
Trade Association
مؤسسة غير ربحية تتألف من مجموعة من الشركات أو الأفراد أو كليهما معًا ممن تجمعهم اهتمامات مهنية مشتركة.

راعٍ
Sponsor
شخص أو منظمة تدفع المال أو تقدم خدمة أو منتجًا مقابل الحصول على حق الارتباط بالفعالية.

ربح
Profit
مكاسب مالية؛ الفرق بين المبلغ المكتسب والمبلغ المصروف في شراء شيء ما أو تشغيله أو إنتاجه.

رعاية
Sponsorship
نشاط الكيان الذي يقدم الدعم لقضية معينة في مقابل مزايا تسويقية تفضيلية والارتباط بهذه القضية.

رعاية عينية
In- kind Sponsorship
ترتيب يقدم فيه الراعي السلع أو الخدمات الخاصة به مجانًا كجزء من ترتيب الرعاية، بدلًا من دفع المال.

رفع الوعي
Raise Awareness
نشر أو زيادة المعرفة بوجود شيء ما.

سعة
Capacity
عدد الأفراد الإجمالي الذي يمكن استيعابه.

سلسلة التوريد
Supply Chain
شبكة الأفراد والشركات المشتركين في إنشاء منتجات وخدمات وتقديمها.

"سمارت"
SMART
اختصار لخمس كلمات تمثل شروطًا يجب توفرها في الأهداف: محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق و ذات صلة ومحددة بوقت.

سمعة
Reputation
حكم الناس فيما يخص الجودة أو السمة الكلية.

سياسة
Policy
المبادئ الرئيسة أو «ما الذي يجب فعله».

شبكات
Networks
العلاقات مع الجماعات أو الأفراد ذوي الاهتمامات المتشابهة.

شخصي
Subjective
مبني على أو متأثر بالمشاعر الشخصية أو الأذواق أو الآراء.

شركة إدارة فعاليات
Event Management Company
شركة تقدم خدمة تنفيذ الفعاليات.

شركة الإنتاج
Production Company
شركة استشارية خارجية تدير تنفيذ جانب مادي معين لفعالية وتقديمه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

شريحة من السوق

Market Segment

فئة من العملاء لهم خصائص مشتركة جمعوا معًا لأغراض تسويقية.

شعار

Slogan

عبارة موجزة وجذابة يصعب نسيانها.

شهادة

Testimonial

تصريح رسمي مكتوب عن نوعيات منتج أو خدمة.

صاحب المصلحة في فعالية

Event Stakeholder

شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة لها مصلحة في اتخاذ القرارات أو تنفيذ أنشطة معينة تتعلق بشركة أو فعالية.

صافي صفري

Net Zero

تحقيق التوازن بين كميات الكربون المنبعثة في طبقات الجو وكميات الكربون التي يتم امتصاصها من الجو.

صلاحية

Validity

مدى اعتماد شيء ما على الحقيقة أو المنطق.

ضيافة

Hospitality

الترتيبات المصممة لإظهار المعاملة الكريمة والودية تجاه الضيوف، وخاصة الشخصيات المهمة، ليشعروا بالراحة وبأنه مرحب بهم.

ضيافة مؤسسية

Corporate Hospitality

ترفيه تنظمه شركة لموظفيها أو عملائها أو أصحاب المصلحة فيها.

عادات

Rituals

تصرف رسمي أو مجتمعي معين يؤدى بالطريقة نفسها في كل مرة وهو قائم على تقليد ما.

طلب

Demand

كمية البضائع أو الخدمات التي ينوي أو يستطيع المستهلكون شراءها.

طلب حالي

Current Demand

الطلب الراهن والذي تلبيه الفعالية الحالية.

طلب كامن

Latent Demand

طلب موجود ولكن ليس له منفذ حتى تتوفر له فعالية.

طلب مستقبلي

Future Demand

طلب قد ينمو ويُشبع بتوظيف عمليات التسويق الفعالة عبر فترة نمو عادية.

طلب مكبوت

Suppressed Demand

طلب موجود ولكن لا يمكن تلبيته بسبب عوامل مثل: الوقت، والسعر، وتوافر التذاكر، ونقص الدخل المتاح، وغير ذلك.

عائد على الاستثمار

Return on Investment (ROI)

قيمة استثمار ما مقابل تكلفته.

عارض

Exhibitor

شخص أو شركة تعرض عملها أو منتجاتها في فعالية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عام

Public

متاح للجميع.

عجز

Deficit

خسارة تحدث عندما تكون المبالغ المنفقة أقل من الواردة.

عدم اليقين في الفعاليات

Uncertainty of Events

عناصر الفعاليات التي قد لا تكون معروفة بالكامل مقدّمًا.

عرض السعر

Quote

مستند يصدر من شركة إلى عميل يقدر سعر البيع قبل التزام العميل بالشراء.

عصف ذهني

Brainstorming

عملية تقوم فيها مجموعة من الأشخاص باقتراح العديد من الأفكار الجديدة للتطوير المحتمل.

علاقات العمل

Working Relationships

العلاقات التي تنشأ مع الزملاء أو الشركات الأخرى والتي تتطور نتيجة العمل.

علاقات عامة

Public Relations

إدارة تصور وشعور الآخرين حيال شخص أو علامة تجارية أو شركة.

علامة مرجعية

Benchmark

معيار يُقاس شيء ما على أساسه.

عملية الاختيار

Selection Process

العثور على المرشحين الملائمين.

عوامل الإنتاج

Factors of Production

الموارد المُستخدمة لتقديم سلع وخدمات.

غاية

Aim

الهدف النهائي.

غير ملموس

Intangible

شيء لا يمكن رؤيته أو لمسه.

فترة الإنتاج

Lead Time

الفترة بين بدء عملية الإنتاج واكتمالها.

فترة التوقف

Downtime

فترة عدم النشاط.

فترة الدوران

Turnaround Period

الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية.

فترة الكساد

Slack

الفترات التي لا يتخللها الكثير من العمل أو النشاط.

فرز

Screening

التقييم أو البحث.

فرز المفاهيم

Concept Screening

التقييم باستخدام قائمة موضوعية من المعايير.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

فريد

Unique

مختلف عن الجميع.

فعالية

Event

تجمعات لأشخاص معينين في مكان ووقت محددين، بناءً على تخطيط مسبق، لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

فعالية افتتاحية

Inaugural Event

الفعالية الأولى في سلسلة متوقعة.

فعالية أعمال

Business Event

تجمع المهنيين أو المهتمين بصناعة أو قطاع معين حيث يكون الهدف الأساسي هو تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالأعمال، مثل بيع الخدمات أو إجراء البحوث أو مقابلة العملاء.

فعالية خاصة

Special Event

فعالية ذات مقاصد متمايزة بوضوح عن الفعاليات اليومية، وعادة ما يُنظر إليها على أنها مهمة.

فعالية ذات طابع خاص

Hallmark Event

فعالية مهمة من حيث التقاليد أو عوامل الجذب أو الصورة أو الدعاية فتمنح المكان أو المجتمع أو الوجهة المضيفة ميزة تنافسية.

فعالية رئيسة

Major Event

فعالية متوسطة إلى كبيرة الحجم ذات اهتمام وطني أو دولي كبير.

فعالية صُغرى

Minor Event

فعاليات محدودة النطاق تلقى اهتمامًا شخصيًّا أو محليًّا وقد يصل تأثيرها إلى النطاق الإقليمي.

فعالية ضخمة

Mega Event

فعالية كبيرة وذات أثر عالمي تعقد فيها عادةً صفقات رعاية مثمرة ويشاهدها ملايين المتابعين حول العالم.

فعالية عبر الإنترنت/افتراضية

Online/Virtual Event

فعالية تحدث أساسًا في بيئة رقمية.

فعالية هامشية

Fringe Event

فعالية تُعقد على هامش فعالية رسمية.

قائمة التدفق النقدي

Cash Flow Statement

كشف حساب مالي يلخص كمية النقود السائلة الواردة والصادرة من فعالية ما.

قائمة مختصرة

Shortlist

قائمة بالخيارات المفضلة الأكثر احتمالية أن يقع عليها الاختيار.

قائمة مطولة

Longlist

قائمة بكل الخيارات التي تنطبق عليها الاشتراطات الرئيسة لمراحل التخطيط.

قابل للشرب

Potable

ملائم للاستهلاك البشري.

قابلة للتلف

Perishable

لا يمكن تكرارها بالطريقة نفسها تمامًا.

قابل للعد

Quantifiable

قابل للقياس.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قابلية التطبيق
Viability
فرصة نجاح فعالية.

قبول
Sign-off
عملية إعطاء موافقة رسمية على شيء ما، مثل الجانب الأساسي من الخطة.

قطعة مركزية
Centerpiece
الميزة أو المكون الأكثر أهمية في فعالية.

قنوات التوزيع
Distribution Channels
المسارات التي تأخذها منتجات أو خدمات من مقدمها إلى المستهلك أو المستخدم.

قنوات التسويق
Marketing Channels
المنصات التي تتصل الشركات وتتواصل عن طريقها مع الجمهور المستهدف.

قوى متنافسة
Competing Forces
أفكار أو متطلبات أو مصالح لا يمكن تلبيتها أو تنفيذها في الوقت نفسه.

قوة الإلحاح المزعج (قوة بيستر)
Pester Power
قدرة الأطفال على إقناع الآباء.

قيمة النقود
Value for Money
أفضل مزيج بين التكلفة والجودة لتلبية حاجات العميل.

كبار الشخصيات
VIP
أشخاص مهمون للغاية.

كثيف العمالة
Labor-intensive
يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين لضمان تسيير الفعالية بسلاسة وكفاءة.

كفايات التكلفة
Cost Efficiencies
إستراتيجيات الشركة لتقليل تكلفة أداء نشاط.

كفايات
Efficiencies
إنتاج المخرجات المرغوبة بأقل هدر.

كفايات الوقت
Time Efficiencies
تحقيق النتائج المرغوبة بأقل قدر من الوقت المهدر.

لجنة إدارة الفعالية
Event Management Committee
اللجنة المسئولة عن القيادة والتوجيه والمساءلة طوال الفعالية.

لجنة الترفيه
Entertainment Committee
اللجنة المسئولة عن التخطيط لجميع الأنشطة والعروض الترفيهية في الفعالية وتوفيرها.

لجنة التسويق
Marketing Committee
اللجنة المسئولة عن جميع الأنشطة التسويقية، بما في ذلك ضمان استخدام ميزانيات التسويق بكفاءة، واستخدام طرائق الإعلان الملائمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لجنة التمويل
Finance Committee
اللجنة المخولة بالإشراف على جوانب التمويل كافة.

لجنة التموين
Catering Committee
اللجنة المسئولة عن جميع جوانب تقديم الطعام، بما في ذلك اختيار الموردين وصياغة العقود.

لجنة الرعاية
Sponsorship Committee
اللجنة المخولة بالإشراف على جوانب الرعاية كافة.

لجنة العمليات
Operations Committee
اللجنة التي تشرف على التشغيل السلس للفعالية.

لجنة تنفيذية
Executive Committee
اللجنة التي تشرف على اللجان الأخرى وتضمن تنفيذ خطة الفعالية بنجاح وتحقيق جميع الأهداف.

لجنة المرافق
Facilities Committee
اللجنة المسئولة عن تحديد وحجز المنشآت اللازمة لفعالية والحرص على أن تكون مجهزة بطريقة مناسبة، بالإضافة إلى التنسيق مع مالك المنشآت.

لوجستيات
Logistics
عملية التخطيط والتنظيم للتأكد من تسكين الموارد في أماكن الحاجة إليها في الوقت المناسب.

لوجستي
Logistical
مرتبط بتخطيط وتنظيم تدفق السلع والمعدات والأفراد كل إلى نقطة استخدامه أو توظيفه.

مبادرات خضراء
Green Initiatives
مبادرات تحفظ البيئة وتحسنها عبر اتباع الممارسات المستدامة والآمنة بيئيًّا.

مبتدئ
Novice
شخص بادئ في تعلم وظيفة أو نشاط.

مبعثرة
Fragmented
منفصلة إلى أجزاء مميزة.

متجانس
Homogeneous
متسق وموحد في البنية أو الجودة، مثل التكون من شريحة سوقية واحدة.

متخصص
Specialist
شخص من ذوي المهارات العالية أو الخبرة في مجال أو مهنة أو صناعة معينة.

متري
Metric
قيمة عددية رقمية محددة تُستخدم لقياس شيء ما.

متطوعون
Volunteers
الذين يمنحون وقتهم مجانًا دون الحصول على مقابل مادي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

متغير

Parameter

قيد يؤثر على الطريقة التي يمكن تنفيذ أو فعل شيء ما عبرها.

متفرجون

Spectators

الأشخاص الذين يشاهدون فعالية.

جمهور مضمون

Captive Audience

الجمهور الذي ليس لديه خيار المغادرة أثناء انعقاد الفعالية وسيضطر لمشاهدة الإعلانات وسماع الخطابات والتسوق في المكان نفسه ولو كانت الأسعار مرتفعة.

مجاملة

Complimentary

إعطاء شيء ما مجانًا.

محاضرة الخبير

Masterclass

محاضرة يلقيها خبير وقد تكون إما مجانية أو مدفوعة.

مخصوص

Ad hoc

أمر ينفذ لغرض محدد.

مخطط الحفلات

Party Planner

منظم الحفلات والفعاليات الاجتماعية للآخرين.

مخطط "جانت"

Gantt Chart

مخطط يظهر المهام التي ستُنفّذ في ترتيب متتابع زمنيًّا.

مدفوعات بسبب الهلع

Panic Payment

دفعات غير محسوبة في التكلفة وأكبر من اللازم أو سعر مميز خارج المبالغ الموضوعة في الميزانية.

مدير فعاليات محترف

Professional Event Manager

مدير فعاليات متخصص في مجال المهنة، وتعتبر إدارة الفعاليات هي المهنة الرئيسة التي يكسب منها الدخل.

مدير فعاليات هاوٍ

Amateur Event Manager

شخص غير متخصص، ولا تعتبر إدارة الفعاليات المهنة الأساسية التي يكسب منها.

مراسلات

Correspondence

الاتصالات مثل التي تجري عبر رسائل البريد الإلكتروني أو رسائل الهاتف.

مرعي

Sponsee

الجهة التي تحصل على الدعم في ترتيب الرعاية.

مزيج مكونات الفعاليات

Event Component Mix

نطاق المكونات التي يجب وجودها لتمنح الفعالية أفضل فرص النجاح.

مسار حرج

Critical Path

أطول سلسلة من المهام التي يجب إنجازها لإتمام المشروع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساعد

Ancillary

دعم إضافي مطلوب للفعالية أو الوظيفة الرئيسة.

مستهلكات

Consumables

أشياء مُصممة لتُستهلك بالكامل بسرعة وتُبدل باستمرار.

مسئولية اجتماعية للشركات

Corporate Social Responsibility (CSR)

ربط السياسات البيئية والاجتماعية بالأهداف الاقتصادية للشركة.

مسودة

Draft

مستند غير مكتمل بحاجة إلى التعديل والتنقيح.

مصفوفة أيزنهاور

Eisenhower Matrix

إطار عمل للإنتاجية، وترتيب الأولويات، وإدارة الوقت.

مضيف الفعالية

Event Host

الشخص أو الشركة ممن ينظمون فعالية، أو تُنظم الفعالية باسمهم.

معايير الأداء

Performance Standards

التوقعات من أدوار ومسئوليات موظف.

معايير اجتماعية

Social Norms

معايير مشتركة تحدد السلوك المقبول.

معدات

Hardware

المكونات المادية.

معرض

Exhibition

نوع من الفعاليات، غالبًا يُنشأ بواسطة الحكومات أو المنظمات أو الهيئات التجارية الصناعية، ويستخدم بشكل شائع للترويج لابتكار أو تطوير حلول للتحديات أو لتشجيع التجارة والمبيعات.

معرفة

Knowledge

الوعي والعلم بالحقائق والأحداث.

معيرة

Benchmarking

ضبط معيار يمكن مقارنة الفعاليات المتشابهة على أساسه.

مفضل

Preferred

محبذ بشكل أكبر.

مقاول

Contractor

متخصص يقدم مهارات أو خدمات للشركات لفترة معينة.

مقاول من الباطن

Sub-Contractor

متخصص يتقاضى مقابلًا ماديًّا لقاء أداء التزام تعاقدي معين.

مقدمًا

Early Bird

الحصول المبكر والحصري على مزايا معينة قبل إتاحتها لعامة الناس.

مقصد

Objective

شيء مخطط له لتنفيذه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مكان

Venue

مكان تنعقد فيه فعاليات من نمط معين.

مكون الفعالية

Event Component

ميزة أو نشاط يشكل جزءًا من فعالية.

مكون رئيس

Core Component

ميزة أو نشاط أساسي يحمل أهميةً خاصةً أو قيمةً في فعالية ما.

ملخص

Brief

مستند أو مواصفة يعدها العميل ويذكر فيها اشتراطاته لفعالية.

ملكية

Equity

حصة الملكية في شركة.

ملموس

Tangible

شيء يمكن حمله و/ أو لمسه.

ممارسات مستدامة

Sustainable Practices

طرائق تنظيم وتشغيل فعالية ما والتي تساعد على حماية البيئة.

ممثل

Representative

نموذج عن جماعة معينة.

ممون الجملة

Mass Caterer

شركة تؤمن الأغذية والمشروبات لعدد كبير من العملاء في الوقت نفسه.

مناسبة

Fit

اهتمامات مشتركة، مثل تلك التي بين الفعالية والراعي المحتمل.

منافسة

Competition

التسابق بين طرفين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك لا يمكن مشاركته.

منجزات

Deliverables

أي منتجات أو خدمات أو نتائج يجب إكمالها لتنفيذ مشروع، مثل الفعالية.

منصة المبيعات السريعة

Concession Stands

أكشاك لبيع الأغذية والمشروبات والمنتجات الأخرى في الأماكن.

منطقة الجذب

Catchment Area

منطقة جغرافية من المحتمل أن تجذب فيها فعالية ما العملاء أو الزبائن.

منظم فعاليات محترف

Professional Events Organizer

متخصص في تنظيم الفعاليات التجارية للآخرين.

مهمة حرجة

Critical Task

الوظيفة التي يجب إتمامها أوّلًا ليبدأ نشاط معين بعدها في أي سلسلة من الأنشطة.

مهني

Professional

موظف ذو مهنة في الفعاليات تتطلب قدرًا معينًا من التدريب المتقدم أو التعليم أو كليهما.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مواعيد ثابتة

Fixed Timescales

فترات زمنية محددة بوضوح لتواريخ تنفيذ الفعاليات.

موثوق

Reliable

يمكن الاعتماد عليه أو الوثوق به.

مورد خارجي

Third-party Supplier

شركة تقدم خدمات إلى شركة أخرى.

موردو دعم فعالية

Event support suppliers

مقدمو المنتجات والخدمات اللازمة لتنفيذ فعالية ما.

موضوع

Theme

الموضوع أو الرسالة العامة السائدة في الفعالية.

موظف السلامة

Safety Officer

موظف مسئول عن التأكد من اتّباع بروتوكولات الصحة والسلامة.

مؤتمر

Conference

اجتماع رسمي بين أشخاص، يعقد على مدار يوم أو أكثر لمناقشة الموضوعات والاهتمامات المشتركة.

مؤشر أداء رئيس

Key Performance Indicator (KPI)

مقياس للأداء قابل للقياس لهدف محدد مع مرور الوقت.

مؤهل

Qualified

جهة حصلت على الاعتماد المسبق من مؤسسة حكومية على أنها جهة قادرة على تقديم منتجات أو خدمات معينة.

ميزانية

Budget

تقدير الإيراد والمصاريف في فترة زمنية معينة.

ميزة إضافية

Perk

ميزة أو شيء ما إضافي إلى الراتب ويُقدم مقابل العمل.

ندوة

Seminar

اجتماع لمنح ومناقشة معلومات.

نطاق

Scope

حيّز العمليات في فعالية.

نظام سمعي بصري

Audiovisual

وسيلة إعلامية إلكترونية تمتلك إعدادات سمعية وبصرية معًا.

نقدية فائضة

Cash Surplus

السيولة النقدية التي تتجاوز السيولة المطلوبة.

نقطة التعادل

Breakeven

النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الدخل.

نقطة التوقف

Cut-off Point

التاريخ أو الوقت المحدد الذي يجب اتخاذ القرار فيه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نقطة السعر

Price Point

سعر بيع منتج.

هامش الأمان

Margin of Safety

قيمة مبيعات الشركة التي تتجاوز نقطة التعادل.

هامش الربح

Profit Margin

إيراد المبيعات مخصومة منه تكلفة المبيعات.

هامش الربح المضاف

Markup

المبلغ المُضاف فوق سعر التكلفة لتحديد سعر البيع.

هامشية

Peripheral

أنشطة أقل أهمية، عادة ما تكون جانبية.

هيكلة

Hierarchy

نظام تُرتّب فيه أدوار العاملين في منظمة بحسب المسئوليات الموكلة إليهم والسلطات الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات.

وسائط متعددة

Multimedia

مجموعة متكاملة من النصوص أو الرسوم أو الصور أو مقاطع الفيديو أو جميعها وتُدار عبر الحاسوب.

وصول تسويقي

Marketing Reach

حجم الجمهور الذي شاهد المحتوى الإعلاني الخاص بك.

وظيفة الأعمال

Business Function

وحدة أو قسم في الشركة يكون مسئولًا عن تنفيذ مجموعة معينة من الأنشطة، مثل: التموين، والترفيه، والأمن.

وفورات الحجم

Economies of Scale

ميزة تكلفة تتمتع بها شركة عندما تزيد مستوى مخرجاتها.

يبسط

Streamline

تبسيط شيء ما، مثل عملية سير العمل، لتحسين كفاءته.

يتكرر

Recur

يحدث عدة مرات.

يضع أولوية

Prioritize

يرتب حسب الأهمية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

National Geographic Learning,
a Cengage Company

© 2023 Cengage Learning, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced or distributed in any form or by any means, except as permitted by U.S. copyright law, without the prior written permission of the copyright owner.

"National Geographic", "National Geographic Society" and the Yellow Border Design are registered trademarks of the National Geographic Society
® Marcas Registradas

For permission to use material from this text or product, submit all requests online at **cengage.com/permissions**
Further permissions questions can be emailed to **permissionrequest@cengage.com**

Event Management

Program Director: Sharon Jervis
Senior Program Manager: Claire Merchant
Ministry Program Manager: Anna Missa
Lead Project Manager: Jemma Hillyer
Business Administration Pathways Series Editor: Felix Rowe
Project Manager: Gordon Weetman
Development Editor: Stefan Wytwyckyj
Editor: Shazia Fardous
Head of Design and Production: Celia Jones
Production Manager: Nick Lowe
Designer: Jonathan Bargus
Saudi Arabian Review Team: Dr. Mahmoud Fallatah, Dr. Emad Monshi, Ms. Afnan Hayat

The publisher has made every effort to trace and contact copyright holders before publication. If any have been inadvertently overlooked, the publisher will be pleased to rectify any errors or omissions at the earliest opportunity.

Student Edition:

ISBN:978-603-514-022-5

National Geographic Learning
Cheriton House, North Way,
Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

Locate your local office at **international.cengage.com/region**

Visit National Geographic Learning online at **ELTNGL.com**
Visit our corporate website at **www.cengage.com**

Credits:
Cover Hyserb/Shutterstock; **16-17** Erphan Rahat/Shutterstock; **19** Zurijeta/Shutterstock; **21(l)** Panuwach/Shutterstock; **21(c)** Panuwach/Shutterstock; **21(r)** LuckyVector/Shutterstock; **22** grebeshkovmaxim/Shutterstock; **24** yamasan0708/Shutterstock; **26** 2019, Anton Shone and Bryn Parry; **27** Cengage Learning; **32(1)** Cengage Learning; **32(2)** Panuwach/Shutterstock; **32(3)** minizen/Shutterstock; **32(4)** davooda/Shutterstock; **32(5)** Panuwach/Shutterstock; **32(6)** Bowrann/Shutterstock; **33(l)** SurfsUp/Shutterstock; **33(r)** Rvector/Shutterstock; **36** 2019, Anton Shone and Bryn Parry; **38** Sony Herdiana/Shutterstock; **39** Cengage Learning; **42** Cengage Learning; **44** Nikolay Tsuguliev/Alamy Stock Photo; **47** 2019, Anton Shone and Bryn Parry; **48** Cengage Learning ; **52** 2019, Anton Shone and Bryn Parry; **53** Arabsstock; **54** Cengage Learning; **55** Cengage Learning; **57** Cengage Learning; **59(t)** Bowrann/Shutterstock; **59(bl)** D Line/Shutterstock; **59(br)** Maksym Drozd/Shutterstock; **66(l)** Peter Hermes Furian/Shutterstock; **66(r)** Westend61/Getty Images; **70-71** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **73** Talin MK/Shutterstock; **74** Cengage Learning; **75** Naparat Kanjanasopak / EyeEm/Getty Images; **78** REUTERS/Alamy Stock Photo; **81** Cengage Learning; **86** Based on Bowdin et al., 2011; **87** Arabsstock; **89** Cengage Learning; **90** Based on Bowdin et al., 2011; **96** Arabsstock; **97** 2019, Anton Shone and Bryn Parry; **104** Cengage Learning; **105** FAYEZ NURELDINE/Staff/AFP/Getty Images; **107** Peter J Fox / Getty Images Europe/Getty Images; **111** Nesru Markmedia/Shutterstock; **113** Cengage Learning; **122(l)** Manfred Thürig/Alamy; **122(r)** Arabsstock; **126-127** RAW-films/Shutterstock; **130** Francois Nel/Getty Images; **133** Cengage Learning; **135** Katiekk/Shutterstock.com; **145** Naushad Kallivalappil/Alamy Stock Photo; **146** Cengage Learning; **153** Alexander Scheuber/Stringer/Getty Images; **154** Arabsstock; **155** Katarina Premfors/arabianEye; **157** Cengage Learning; **159** Bloomberg/Bloomberg/Getty Images; **170(l)** cristiano barni/Shutterstock; **170(r)** Avigator Fortuner/Shutterstock; **174-175** Arabsstock; **177** Hansmusa/Alamy Stock Photo; **179** Cengage Learning; **181** Cengage Learning; **189** Arabsstock; **190** Cengage Learning; **192** Cengage Learning; **194** Cengage Learning; **196** patpitchaya/Shutterstock; **196** Cengage Learning; **197** Cengage Learning; **199** Cengage Learning; **205** Wright Studio/Shutterstock; **206** Cengage Learning; **207** Based on Nickson and Siddons, 1997, Managing projects, Oxford: Butterworth Heinemann, pp.17-18; **208** JOHN MACDOUGALL/AFP/Getty Images; **211** Cengage Learning; **217** Cengage Learning; **219** Based on Johnson, G. and Scholes, K. 2002, Exploring Corporate Strategy, London: Prentice Hall (6 edn) pp. 74-75; **222-223** Arabsstock; **224** Based on Costa and Teare, 1996, Environmental Scanning: A tool for competitive advantage; **231** Cengage Learning; **232** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **233** AFP PHOTO/HO/NEOM/Getty Images; **234** Heiko Kueverling/Shutterstock; **236** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **237**Cengage Learning; **247(l)** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **247(r)** Yuichiro Chino/Getty Images; **252-253** Mostafa Talaat/Shutterstock; **257** Cengage Learning; **258** grey_and/Shutterstock; **262** Cengage Learning; **262** Cengage Learning; **263**: Feroz Khan/Alamy Stock Photo; **267(l)** Arabsstock; **267(m)** Arabsstock; **267(r)** Arabsstock; **267-268** Cengage Learning; **272(l)** davooda/Shutterstock; **272(2l)** Antlii/Shutterstock; **272(m)** Colorlife/Shutterstock; **272(2r)** kornn/Shutterstock; **272(r)** matsabe/Shutterstock; **273** Cengage Learning; **274** Cengage Learning; **276(tl)** davooda/Shutterstock; **276(tr)** luistrator/Shutterstock; **276(bl)** Syretshi/Shutterstock; **276(br)** linear_design/Shutterstock; **278** Jonathan Ferrey/LIV Golf/Getty Images Europe/Getty Images; **281** Cengage Learning; **288** FELIX DE JUAN/Shutterstock; **288** Cengage Learning; **289** Cengage Learning; **290** Arabsstock; **292** XPB Images Ltd/Alamy Stock Photo; **295** Cengage Learning; **297** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **304(l)** AMER HILABI/AFP/Getty Images; **304(r)** AMER HILABI/AFP/Getty Images; **310-311** Arabsstock; **313** Arabsstock; **317** Arabsstock; **320** Arabsstock; **321** Cengage Learning; **329** Cengage Learning; **331** Cengage Learning; **333** Cengage Learning; **334** Peter Gudella/Shutterstock; **338** Yasser Bakhsh/Stringer/Getty Images; **343** alsanqer abdullah H/Shutterstock; **346** Vladimir_Vinogradov/Shutterstock; **350** Arabsstock, **359(l)** alsanqer abdullah H/Shutterstock; **359(r)** alsanqer abdullah H/Shutterstock; **364-365** Arabsstock; **367** ADragan/Shutterstock; **368** Alones/Shutterstock; **379** dpa picture alliance/Alamy Stock Photo; **381** GIUSEPPE CACACE/AFP/Getty Images; **383** Hansmusa/Alamy Stock Photo; **383** D-Krab/Shutterstock; **386** Aleksandr Simonov/Shutterstock; **390** Cengage Learning; **396** Cengage Learning; **397(1)** Dzm1try/Shutterstock; **397(2)** asnstudio/Shutterstock;l **397(3)** Iriejah/Shutterstock; **398(1)** Anatolir/Shutterstock; **398(2)** aiconsmith/Shutterstock; **398(3)** Cengage Learning; **398(4)** BackWood/Shutterstock; **398(5)** Venomous Vector/Shutterstock; **399** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **407(l)** PA Images/Alamy Stock Photo; **407(r)** Px Images/Alamy Stock Photo; **412-413** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **415** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **417** Cengage Learning; **419** sihuo0860371/Getty Images; **422** HASSAN AMMAR/Stringer/Getty Images; **424** Cengage Learning; **428** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **432** ANDRANIK HAKOBYAN/Shutterstock; **433** Cengage Learning; **434(1)** Cengage Learning; **434(2)** Cengage Learning; **435** Based on an interview kindly provided by Tendring District Council; **436** Cengage Learning; **438** Associated Press/Alamy Stock Photo; **441** Cengage Learning; **442** Based on various job adverts; **443** Cengage Learning; **444** Monster Ztudio/Shutterstock; **447** AFP/Stringer/Getty Images; **448** Cengage Learning; **449** Arabsstock; **453** Rabi Karim Photography/Getty Images; **458** Eczatasoy/Shutterstock; **459** Cengage Learning; **462** Cengage Learning; **463** Cengage Learning; **464** FAYEZ NURELDINE/AFP/Getty Images; **466** The Asahi Shimbun/The Asahi Shimbun/Getty Images; **475(l)** Arabsstock; **475(r)** Arabsstock

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447