

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

تحديات إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية :دراسة تطبيقية على وكالات التسويق في السعودية

أسم الطالب

عبداللطيف علي المحمد

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن التي وقّرت البيئة العلمية والأكاديمية الملائمة، وأسهمت بدورها في صقل المعارف وتنمية المهارات، فكانت خير داعم وخير معين على إنجاز هذا المشروع، كما أخص بالشكر والتقدير جميع أعضاء الكادر الأكاديمي والإداري الذين لم يدّخوا جهداً في تقديم التوجيهات والنصائح والإرشادات، مما انعكس أثره الإيجابي على جودة هذا العمل ومخرجاته.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لكل من قدّم الدعم والمساندة المعنوية أو العملية خلال فترة إعداد البحث، إذ كان لعطائهم وتعاونهم أثر بالغ في استمرارية العزم والمضي نحو إتمام المشروع بالصورة المأمولة. وختاماً، فإن هذا الجهد العلمي ما هو إلا ثمرة لتضافر الجهود وتكاملها، وسيبقى مديناً لكل من ساهم في إنجاحه بكلمة أو فكرة أو دعم، سائلاً المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الإهداء

إلى من كانوا جدارًا من طمأنينة، وسقفًا من دعاء، وأرضًا لا تخون..
إلى أمي، أم محمد، التي لم تتعب من غرس اليقين في داخلي، وأبي الذي علّمني أن
الطموح لا يعرف سقفًا، إلى أم لجين، أمي الثانية، التي كانت دائمًا ظلًا رحيماً
وسندًا حين يثقل الدرب، إلى محمد، أخي وصديقي، الدليل الذي أخذ بيدي إلى هذه
الجامعة قبل 5 سنوات، والداعم الأول الذي جعل المستحيل يبدو طريقًا معبدًا..
إلى كناري، وكاوا، وكلال، وجمانة، وناصر، وعلي، وأرجوان، ولجين.

إلى (بيان..) الاسم الذي يشبه الحلم حين يكتمل، ويشبه القصيدة حين تُقرأ بصوت
القلب، لك وحدك أهدي حروفي، ولك وحدك أفتح هذا السرّ المكتوب في منتصف
كل صفحة، إلى كل من مرّ على هذا الدرب، قريبًا كان أو بعيدًا، صامتًا كان أو
حاضرًا بكلمة... أنتم سرّ الحكاية، وأنتم اليقين الذي جعل هذا الإنجاز يرى النور.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية، وبالأخص وكالات التسويق في المملكة العربية السعودية، تنطلق أهمية الموضوع من كون هذه الوكالات تعمل في بيئة تنافسية عالية، تتطلب إنجاز مشاريع معقدة خلال مدد زمنية قصيرة وبموارد محدودة، مما يبرز الحاجة لفهم التحديات الإدارية والتنظيمية بشكل أدق.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان ميداني وُزِعَ على موظفين في وكالات إبداعية وتسويقية، وشملت الأسئلة عدة محاور أبرزها: وضوح نطاق المشروع، ضغوط الوقت والمواعيد النهائية، استخدام الأدوات الرقمية لإدارة المشاريع، كفاءة الموارد البشرية، وفعالية الاتصال الداخلي. وقد جُمعت البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لإجراء الإحصاء الوصفي، واختبار الفرضيات، والتحقق من صدق وثبات أداة القياس.

النتائج:

تشير النتائج الأولية إلى أن تغير متطلبات العملاء بشكل متكرر، وضعف التنسيق بين الفرق، ونقص التدريب الإداري تعد من أبرز التحديات التي تؤثر سلبًا على جودة إدارة المشاريع في هذه الوكالات. كما أظهرت النتائج أن تبني أدوات حديثة في إدارة المشاريع وتوفير تدريب متخصص يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

التطبيقات والأهمية:

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع في القطاعات الإبداعية، حيث تندر الدراسات المتخصصة في هذا السياق.

- مساعدة الوكالات الإبداعية في السعودية على تحديد التحديات بشكل عملي واقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين كفاءة المشاريع وجودتها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع – الوكالات الإبداعية – وكالات التسويق – التحديات – السعودية – التسويق

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
Error! Bookmark not defined.	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري:
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11	1.4. أسئلة الدراسة
11	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
12	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. الدراسة الميدانية

13	1.9. مخطط المشروع.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
16	2.5. الخاتمة.....
16	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
17	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
18	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
19	3.5. طريقة جمع البيانات.....
19	3.6. أنواع البيانات.....
19	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
	Error! Bookmark not defined.
22	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
22	4.1. المقدمة.....
22	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
23	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
23	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
24	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
25	4.6. الخاتمة.....
26	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
26	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
29	5.2. توصيات الدراسة:.....
33	5.3. الخاتمة:.....
34	قائمة المراجع.....
36	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
3.4	نموذج الدراسة	12
3.6	مخطط المشروع	14
5.3	تصميم البحث البصري	18

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	5.2
20	إجراءات التحليل الإحصائي	5.7

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

الافتتاحية العامة: تُعد إدارة المشاريع من المجالات الإدارية الحديثة التي تزايد الاهتمام بها خلال العقود الأخيرة، نظرًا لما تقدمه من أدوات وأساليب تساهم في التخطيط والتنظيم والمتابعة وضمان جودة التنفيذ. ومع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة المشاريع وسيلة رئيسية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تخصيص السياق: في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع التسويق والإبداع نموًا متسارعًا مدفوعًا برؤية المملكة 2030، وما صاحبها من توسع في قطاعات الإعلام، الترفيه، والتقنية. هذا النمو أوجد طلبًا متزايدًا على الوكالات الإبداعية لتقديم حلول تسويقية مبتكرة ضمن جداول زمنية قصيرة ومعايير جودة عالية، مما يفرض عليها تحديات في إدارة المشاريع تتجاوز ما هو مألوف في القطاعات التقليدية.

الثغرة البحثية: ورغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المشاريع في القطاعات العامة أو الصناعية، إلا أن الأدبيات التي تناولت التحديات الإدارية في الوكالات الإبداعية والتسويقية ما تزال محدودة، خصوصًا في البيئة السعودية. هذا النقص في الدراسات يؤدي إلى غياب مرجعيات واضحة يمكن أن تستند إليها هذه الوكالات لتطوير قدراتها في إدارة المشاريع.

الغرض من البحث: من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية في السعودية،

وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها مثل تغيّر متطلبات العملاء، ضغط المواعيد النهائية، محدودية الموارد البشرية، وضعف التنسيق بين الفرق. كما تهدف الدراسة إلى اختبار أثر هذه التحديات على جودة تنفيذ المشاريع واقتراح حلول عملية تسهم في تحسين الأداء.

الخاتمة التمهيدية: وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال، من خلال الاعتماد على منهجية وصفية تحليلية مدعومة باستبيان ميداني وتحليل إحصائي للبيانات. وبذلك تمثل المقدمة مدخلاً لتوضيح مشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، التي سيتم تناولها في الفصول التالية.

1.2. مشكلة الدراسة

المقدمة: على الرغم من التطور الكبير الذي يشهده قطاع التسويق والإبداع في المملكة العربية السعودية، إلا أن وكالات التسويق والوكالات الإبداعية ما تزال تواجه صعوبات في إدارة المشاريع بشكل فعال. فطبيعة المشاريع الإبداعية تتسم بالتغيّر المستمر في متطلبات العملاء، وضغوط المواعيد النهائية، والحاجة للتنسيق بين فرق متعددة التخصصات، مما يزيد من احتمالية التعثر أو انخفاض جودة المخرجات.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

- قلة الدراسات الأكاديمية العربية التي تناولت التحديات الخاصة بإدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- معظم الأبحاث ركزت على إدارة المشاريع في قطاعات مثل الهندسة، المقاولات، أو التقنية، بينما قلّ التركيز على القطاعات الإبداعية.
- غياب نماذج نظرية متخصصة تفسّر طبيعة التحديات في بيئة عمل ديناميكية وسريعة التغيّر كالوكالات التسويقية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

- ضعف تبني أدوات إدارة المشاريع الحديثة (مثل البرامج الرقمية) في بعض الوكالات.
- الاعتماد على خبرات فردية أكثر من اعتماد أنظمة إدارية مؤسسية.
- قصور في التدريب الإداري لموظفي الوكالات على أساليب إدارة المشاريع.
- غياب توثيق علمي للتجارب العملية والتحديات التي تواجه هذه الوكالات داخل السعودية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية، وبالأخص وكالات التسويق في المملكة العربية السعودية، وما أثر هذه التحديات على جودة تنفيذ المشاريع؟

1.3 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى معالجة موضوع حديث ومهم يتمثل في تحديات إدارة المشاريع داخل الوكالات الإبداعية، وبالأخص وكالات التسويق في المملكة العربية السعودية. فبينما يزداد دور هذه الوكالات في دعم الاقتصاد الإبداعي ورؤية المملكة 2030، إلا أن التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها ما تزال تشكل عائقاً أمام رفع كفاءتها وجودة مشاريعها. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة لتقديم قيمة مزدوجة؛ من جهة إثراء الجانب النظري والمعرفي المرتبط بإدارة المشاريع، ومن جهة أخرى تقديم نتائج عملية وتوصيات يمكن أن تُفيد الوكالات في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

2. على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاعات الإبداعية، حيث يندر وجود أبحاث تناولت هذا المجال تحديداً في البيئة السعودية. ومن خلال استعراض التحديات التي تواجه وكالات التسويق والإبداع، توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يبني عليه باحثون آخرون في المستقبل لفهم طبيعة هذه التحديات وعلاقتها بجودة إدارة المشاريع. كما تضيف قيمة أكاديمية من خلال سد الفجوة في الدراسات التي غالباً ما تركز على القطاعات التقليدية دون الاهتمام الكافي بالقطاع الإبداعي.

3. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة نتائج عملية يمكن أن تساعد الوكالات الإبداعية في المملكة على تشخيص المشكلات الأكثر شيوعًا التي تواجهها أثناء إدارة المشاريع، مثل تغير متطلبات العملاء أو ضعف التنسيق الداخلي. كما تقدم توصيات تستند إلى نتائج ميدانية، يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة فرق العمل ورفع مستوى جودة المشاريع المنفذة. إضافةً إلى ذلك، تساعد الدراسة متخذي القرار في هذه الوكالات على اعتماد أدوات وتقنيات أكثر فاعلية في إدارة المشاريع، مما ينعكس إيجابًا على مستوى رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

3.1. أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تساعد في تحديد التحديات التي تواجه إدارة المشاريع داخل الوكالات الإبداعية، وفهم انعكاس هذه التحديات على جودة تنفيذ المشاريع. وقد جرى تقسيم الأسئلة إلى جانبين: نظري يتعلق بالفجوة في الأدبيات، وتطبيقي يرتبط بالواقع العملي في الوكالات.

3.2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في التعرف على التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية، وفهم انعكاسها على جودة التنفيذ، وذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على مدى وضوح نطاق المشاريع الإبداعية وأثره على جودة التنفيذ.
- دراسة العلاقة بين محدودية الدراسات النظرية الخاصة بالوكالات الإبداعية وغياب الأطر المرجعية المتخصصة في هذا القطاع.
- تحديد أبرز التحديات العملية التي تواجه الوكالات الإبداعية في إدارة المشاريع مثل تغير متطلبات العملاء وضغط المواعيد النهائية.

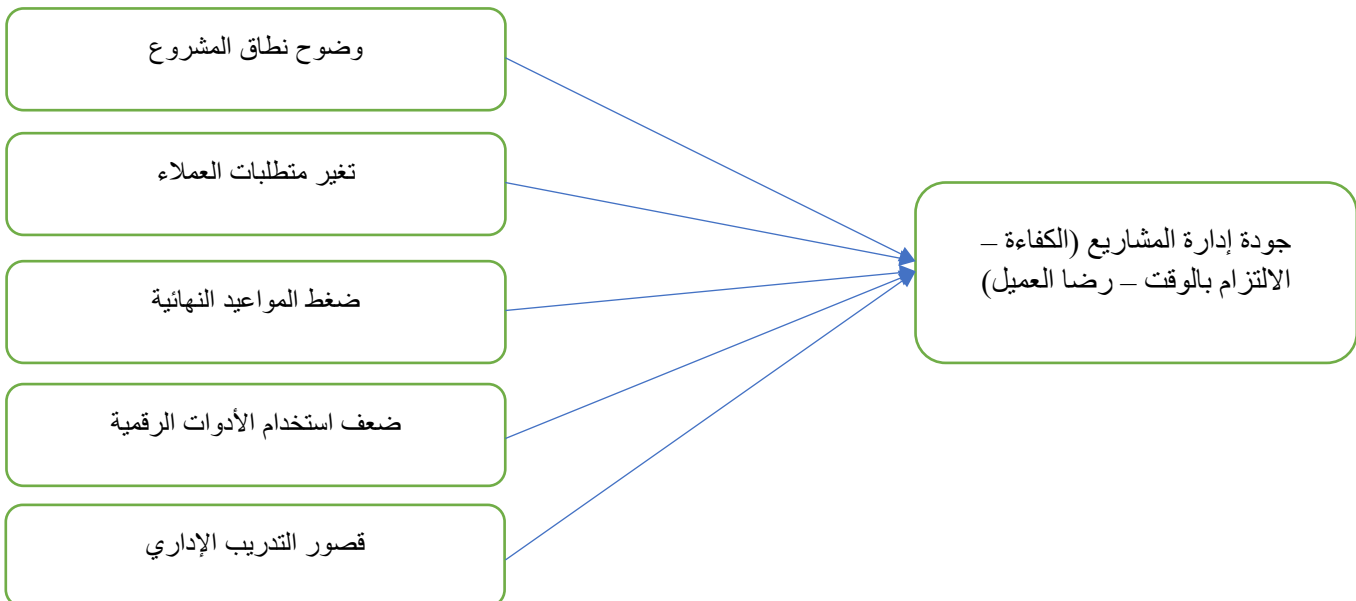
- قياس أثر ضعف استخدام الأدوات الرقمية وقصور التدريب الإداري على كفاءة إدارة المشاريع.
- اقتراح توصيات عملية تساهم في تحسين إدارة المشاريع ورفع مستوى الجودة والفاعلية داخل الوكالات الإبداعية.

3.3. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تفترض هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات التي يمكن اختبارها إحصائياً للتحقق من صحتها، وهي كما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح نطاق المشروع وجودة تنفيذ المشاريع في الوكالات الإبداعية.
- يواجه مديرو المشاريع في الوكالات الإبداعية تحديات إدارية أكثر تعقيداً مقارنة بالقطاعات التقليدية.
- ضعف استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع يرتبط بانخفاض كفاءة إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية.
- قصور التدريب الإداري يساهم في انخفاض فعالية إدارة المشاريع داخل الوكالات التسويقية والإبداعية.

3.4. نموذج الدراسة



3.5. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته بشكل عملي، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم الاستبيان بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، واحتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة الموزعة على عدة محاور، من أبرزها: وضوح نطاق المشروع، تغيّر متطلبات العملاء، ضغط المواعيد النهائية، استخدام الأدوات الرقمية، والتدريب الإداري.

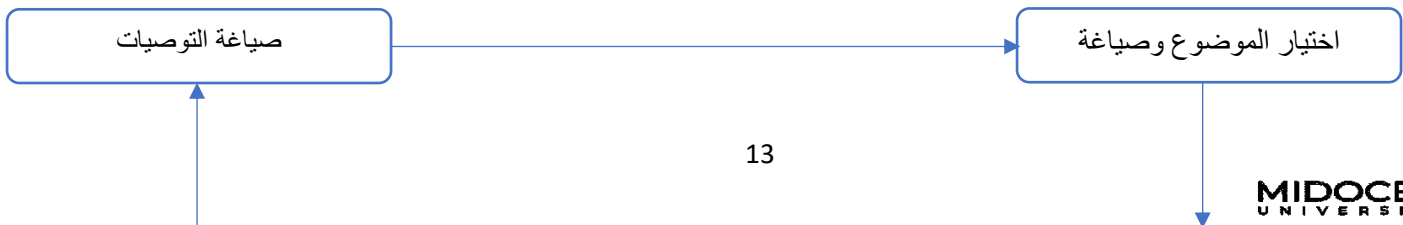
تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي الوكالات الإبداعية ووكالات التسويق في المملكة العربية السعودية، بحيث شملت العينة مديري المشاريع، وقادة الفرق الإبداعية، وأعضاء الفرق التنفيذية المختلفة، وقد روعي في اختيار العينة التنوع في الخبرات والأدوار الوظيفية من أجل ضمان الحصول على بيانات أكثر شمولية وموضوعية.

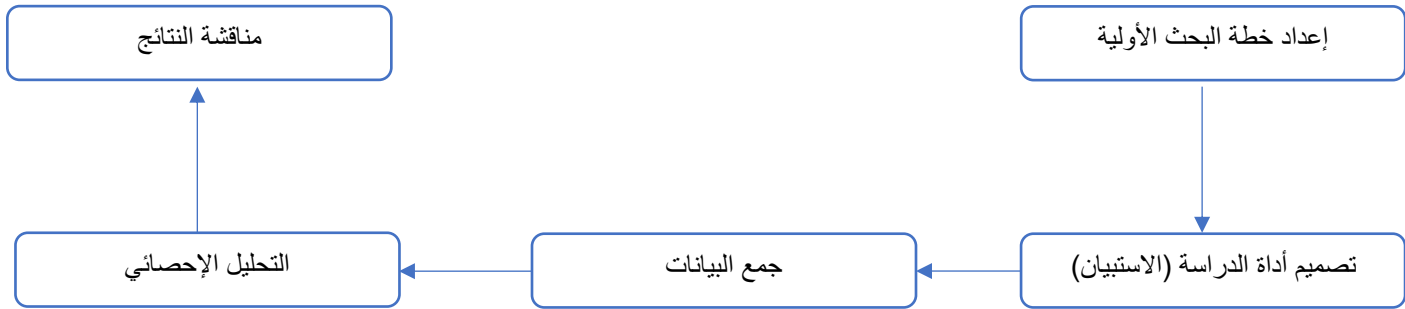
سيتم إدخال البيانات التي يتم جمعها في برنامج SPSS من أجل إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والتي تتضمن: توصيف العينة، اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة البحث، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

3.6. مخطط المشروع

الغرض من مخطط المشروع هو توضيح المسار الزمني والمراحل الرئيسية التي مرّت بها هذه الدراسة منذ بدايتها وحتى مرحلة التوصيات. يساعد هذا المخطط في إعطاء صورة شاملة عن خطوات البحث بشكل مرتب ومنهجي.

اختيار الموضوع وصياغة العنوان





4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

4.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في أي بحث علمي، حيث تساعد في بناء إطار معرفي متكامل يوضح ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، ويبين أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، كما تساهم في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وفي هذا الفصل سيتم استعراض الدراسات المتعلقة بالتحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة، والدراسات التي تناولت جودة إدارة المشاريع كمفهوم وممارسة، إضافة إلى الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التحديات وجودة الإدارة، وذلك بهدف توضيح موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات المتاحة.

4.2. المتغير المستقل: التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

- **وضوح نطاق المشروع:** يُقصد به درجة تحديد أهداف المشروع ومتطلباته منذ البداية، وتم قياسه من خلال أسئلة الاستبيان التي تقيس مدى وضوح المتطلبات.
- **تغير متطلبات العملاء:** يُقصد به مدى حدوث تعديلات أو إضافات من جانب العملاء أثناء التنفيذ، وتم قياسه من خلال أسئلة الاستبيان التي ترصد تكرار التغييرات.
- **ضغط المواعيد النهائية:** يُقصد به درجة التقيد بمواعيد تسليم قصيرة أو متداخلة تؤثر على جودة التنفيذ، وتم قياسه عبر أسئلة تقيس تأثير ضغط الوقت.
- **ضعف استخدام الأدوات الرقمية:** يُقصد به انخفاض مستوى تبني أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الرقمية، وتم قياسه عبر أسئلة عن استخدام الأنظمة والأدوات التقنية.
- **قصور التدريب الإداري:** يُقصد به ضعف توافر برامج تدريب وتأهيل لمديري المشاريع وأعضاء الفرق، وتم قياسه عبر أسئلة تقيس مستوى التدريب المتاح.

4.3. المتغير التابع: جودة إدارة المشاريع

- **الكفاءة التشغيلية:** تُقاس بمدى الاستخدام الأمثل للموارد والوقت.
- **الالتزام بالمواعيد النهائية:** يُقاس بنسبة المشاريع التي تُسلم في الوقت المحدد.
- **رضا العملاء:** يُقاس بمدى رضا العملاء عن جودة المخرجات.

4.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم هذه الدراسة على فحص العلاقة بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية (المتغير المستقل) وبين جودة إدارة المشاريع (المتغير التابع)، إذ يُتوقع أن التحديات المتمثلة في وضوح نطاق المشروع، تغير متطلبات العملاء، ضغط المواعيد النهائية، ضعف استخدام الأدوات الرقمية، وقصور التدريب الإداري تؤثر سلبًا على جودة إدارة المشاريع، والتي تُقاس من خلال الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالمواعيد، ورضا العملاء:

- التحديات تؤثر على جودة إدارة المشاريع.
- كل ما زادت حدة التحديات → تقل جودة إدارة المشاريع.
- والعكس صحيح: إذا خفّت التحديات أو تمت معالجتها → تتحسن جودة الإدارة.

4.5. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي تستند إليها هذه الدراسة، والتي تمثل الأساس الذي يحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة. فقد بدأ الفصل بتوضيح المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث جرى تحديد المتغير المستقل وهو التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية بأبعادها المختلفة مثل وضوح نطاق المشروع وتغير متطلبات العملاء وضغط المواعيد النهائية وضعف استخدام الأدوات الرقمية وقصور التدريب الإداري. كما تم تعريف المتغير التابع وهو جودة إدارة المشاريع، والذي يقاس من خلال الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالمواعيد النهائية، ورضا العملاء.

بعد ذلك، تناول الفصل تصميم البحث الذي اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي قائمة في الواقع ومن ثم تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وتم تفصيل أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والذي صُمم بعناية ليتضمن مجموعة من الأسئلة المقننة التي تقيس مختلف أبعاد المتغيرات، مع ضمان وضوح الصياغة وشمولها لجميع محاور الدراسة.

كذلك تمت الإشارة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، حيث جرى التركيز على موظفي الوكالات الإبداعية ووكالات التسويق في المملكة العربية السعودية، بما يشمل مديري المشاريع وقادة الفرق وأعضاء الفرق التنفيذية، وذلك لتحقيق تمثيل مناسب لوجهات النظر المختلفة داخل هذه الوكالات. وقد أوضح الفصل آلية اختيار العينة وطريقة توزيع الاستبيان، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل.

كما عرض الفصل طرق جمع البيانات وأنواعها، موضحاً الاعتماد على البيانات الكمية المستقاة من الاستبيان، والتي سيتم إدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية. وشملت هذه التحليلات توصيف العينة، واختبارات الصدق والثبات للأداة، والإحصاءات الوصفية، بالإضافة إلى الاختبارات الاستدلالية اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات.

وبذلك يمكن القول إن هذا الفصل قد شكّل البنية التحتية العملية للدراسة، حيث وضع الإطار التفصيلي الذي سيُنَى عليه الجزء اللاحق من البحث. فالمعطيات والإجراءات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل تمهّد للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي سيُعنى بعرض النتائج الإحصائية ومناقشتها وربطها بالدراسات السابقة. إن الانتقال من المنهجية إلى النتائج يمثل النقطة النوعية من الجانب النظري والإجرائي إلى الجانب التحليلي التطبيقي، وهو ما يمنح هذه الدراسة قيمتها العلمية والعملية في آن واحد.

5. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

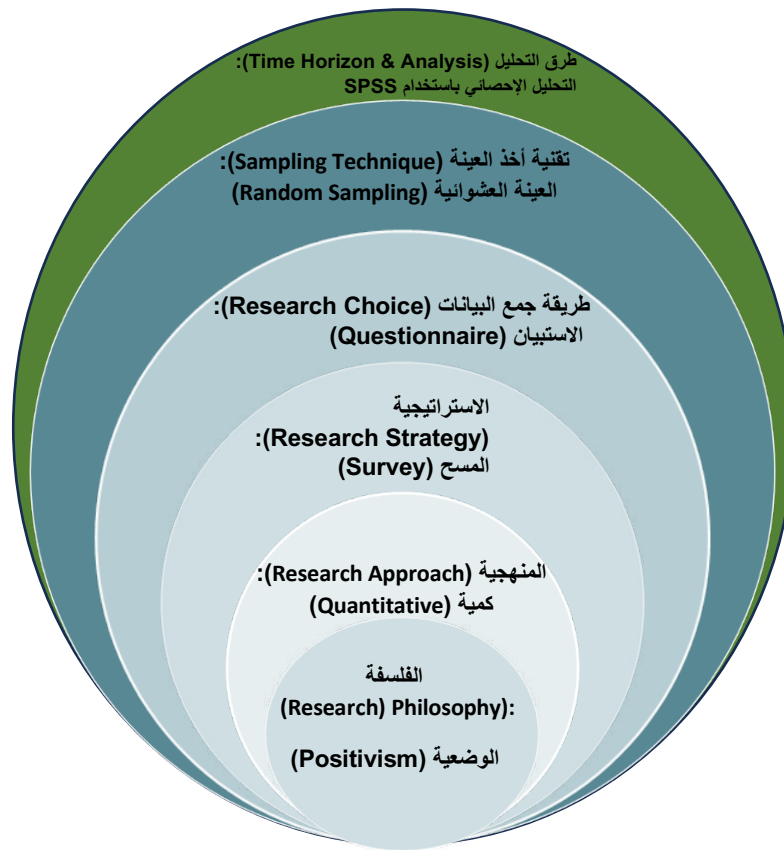
5.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح الكيفية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته. يقدّم هذا الفصل وصفاً متكاملاً للمنهجية المتبعة، والمتغيرات الرئيسية، وتصميم البحث، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات وأنواعها، وأساليب التحليل الإحصائي التي سيتم استخدامها.

5.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير	الأبعاد / المؤشرات	التعريف الإجرائي
المتغير المستقل: التحديات التي تواجه إدارة المشاريع	وضوح نطاق المشروع	: درجة تحديد أهداف ومتطلبات المشروع منذ البداية.
	تغير متطلبات العملاء	مدى حدوث تعديلات أو إضافات أثناء التنفيذ.
	ضغط المواعيد النهائية	درجة التقيد بمواعيد قصيرة تؤثر على الجودة.
	ضعف استخدام الأدوات الرقمية	انخفاض مستوى تبني الأدوات التقنية في إدارة المشاريع.
	قصور التدريب الإداري	ضعف توافر برامج تدريب وتأهيل لمديري المشاريع وأعضاء الفرق.
المتغير التابع: جودة إدارة المشاريع	الكفاءة التشغيلية	الاستخدام الأمثل للموارد والوقت.
	الالتزام بالمواعيد النهائية	تسليم المشاريع في الوقت المحدد.
	رضا العملاء	مدى رضا العملاء عن جودة المخرجات.

5.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



5.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من موظفي الوكالات الإبداعية ووكالات التسويق في المملكة العربية السعودية، بما يشمل مديري المشاريع وقادة الفرق وأعضاء الفرق التنفيذية. وبما أن شمول جميع أفراد المجتمع أمر صعب، فقد تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة لتمثيل المجتمع. من المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 150-200 فرد، بحيث يضمن التمثيل المناسب للخبرات والمستويات الوظيفية المختلفة.

5.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزع على موظفي الوكالات الإبداعية عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلية. وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي كافة محاور الدراسة، موزعاً إلى قسمين:

القسم الأول: بيانات شخصية وديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، الوظيفة).
القسم الثاني: أسئلة متعلقة بالتحديات وجودة إدارة المشاريع وفق مقياس ليكرت الخماسي.

5.6. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على البيانات الكمية، حيث يتم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة). ويعود سبب الاعتماد على هذا النوع من البيانات إلى قدرته على التكميم والتحليل الإحصائي الدقيق باستخدام برنامج SPSS.

5.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد أن تم جمع البيانات، سيتم إدخالها في برنامج SPSS وإجراء التحليلات التالية:

الأسلوب الإحصائي	الغرض
كرونباخ ألفا	التحقق من ثبات الاستبيان
التكرارات والنسب المئوية	وصف خصائص العينة
المتوسطات والانحراف المعياري	وصف اتجاهات الإجابات
اختبار T / ANOVA	اختبار الفروق بين المجموعات
عامل الارتباط	قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات

5.8 الخاتمة

من خلال هذا الفصل، جرى وضع الأسس المنهجية التي ستبنى عليها الدراسة ابتداءً من تحديد المنهج المناسب، مروراً بأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بآليات التحليل الإحصائي. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب في دراسة التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية، حيث يتيح هذا المنهج توصيف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل أبعادها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. كما جرى تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بما يتوافق مع أهداف البحث وأسئلته، مع مراعاة جوانب الصدق والثبات لضمان موثوقية الأداة.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية، إذ روعي في اختيارها تمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. وقد وُضعت خطة واضحة لعملية جمع البيانات وفق جدول زمني محدد، لضمان الحصول على بيانات شاملة ومتكاملة يمكن الاعتماد عليها في التحليل. أما على صعيد التحليل الإحصائي، فقد خُددت مجموعة من الأساليب التي ستستخدم لتوصيف العينة، واختبار الفرضيات، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، بما يسهم في تقديم تفسير علمي متكامل للنتائج.

وختاماً، فإن هذه المنهجية لا تقتصر على كونها إطاراً إجرائياً فقط، بل تشكل العمود الفقري للدراسة، إذ تضمن الترابط بين الجوانب النظرية التي تم استعراضها في الفصول السابقة والجوانب التطبيقية التي ستظهر في النتائج. وبذلك تمثل المنهجية حجر الأساس الذي يضمن سلامة الخطوات العلمية، ويمهّد لمناقشة النتائج واستخلاص التوصيات التي يمكن أن تفيد الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة المشاريع داخل الوكالات الإبداعية.

1. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، شمل التحليل توصيف عينة الدراسة، ثم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، وأخيرًا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ حجم العينة $N = 12$ مشاركًا من العاملين في الوكالات الإبداعية. توزعت الأدوار الوظيفية على النحو الآتي:

- مدير مشروع: 8 مشاركين (66.7%).
- كاتب محتوى: 2 مشارك (16.7%).
- مطوّر أعمال مشارك: 1 مشارك (8.3%).
- أخصائي إعلانات: 1 مشارك (8.3%).

أما الخبرة في إدارة المشاريع داخل الوكالة:

- أقل من سنة: 1 (8.3%).
- 1-3 سنوات: 6 (50.0%).
- 3-7 سنوات: 3 (25.0%).
- 16 سنة: 1 (8.3%).

1.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق المحتوى بعرض البنود على مختصين للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة وصياغتها. وبما أن معظم الأبعاد هنا بنود أحادية (Single-item)، فكروناخ ألفا غير منطبق مباشرة؛ وعليه تم الاعتماد على وضوح الصياغة واتساق سلم الإجابة لضمان الاستقرار الداخلي للبنود.

1.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

محددات/عوامل إدارة المشاريع:

- وضوح نطاق المشروع عند البداية: 8 مشاركين (66.7%) أفادوا أن النطاق «واضح/واضح جدًا»، مقابل 3 (25.0%) «متوسط».
- تغيير متطلبات العمل أثناء التنفيذ: 8 مشاركين (66.7%) ذكروا أن التغيير يحدث «غالبًا/دائمًا».
- استخدام أدوات إدارة المشاريع: 7 (58.3%) «نعم»، و 4 (33.3%) «أحيانًا».
- كفاية الموارد البشرية: 6 (50.0%) «أوافق»، و 5 (41.7%) «محايد».
- وضوح قنوات التواصل بين الفرق: 7 (58.3%) «أوافق».
- فعالية اجتماعات المتابعة: 10 (83.3%) «أوافق».

مؤشرات النتائج:

- نسبة المشاريع التي تُسَلَّم في الوقت: المتوسط $\approx 83.4\%$ ، الوسيط 95% ، و 9 من 12 (75.0%) أفادوا بأن $\leq 75\%$ من مشاريعهم تُسَلَّم في الوقت.
- رضا العميل عن المخرجات: المتوسط 2.55 على مقياس (1=غير راضٍ، 2=راضٍ، 3=راضٍ جدًا)، والوسيط 3 (يميل إلى «راضٍ جدًا»).
- أهم التحديات الأكثر تكرارًا: تغيير النطاق (41.7%)، ضغط المواعيد (25.0%)، ضعف التنسيق (16.7%).

1.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اعتمد التحليل العلاقي على Spearman (طبيعة ترتيبية وحجم عينة صغير). الاتجاهات الأبرز:

- وضوح النطاق $\leftrightarrow$ التسليم في الوقت: $r = 0.476$, $p = 0.139$ — اتجاه موجب (غير دالّ عند $\alpha = 0.05$).
- فعالية اجتماعات المتابعة $\leftrightarrow$ التسليم في الوقت: $r = 0.465$, $p = 0.150$ — اتجاه موجب (غير دالّ).
- تغيير متطلبات العميل $\leftrightarrow$ التسليم في الوقت: $r = -0.339$, $p = 0.308$ — اتجاه سالب (غير دالّ).
- وضوح النطاق $\leftrightarrow$ رضا العميل: $r = 0.447$, $p = 0.168$ — اتجاه موجب (غير دالّ).

بسبب صِغر العينة ($N=12$) وتفاوت توزيع بعض الفئات، لم تبلغ الروابط الدلالة الإحصائية التقليدية؛ لكن اتجاهاتها منطقية ومتسقة مع التوقعات: كلما زاد وضوح النطاق وفعالية المتابعة ارتفعت معدلات التسليم في الوقت ورضا العميل، بينما يرتبط تكرار تغيير المتطلبات بانخفاض الالتزام بالمواعيد. كما أن استخدام الأدوات منتشرة (58.3% «نعم»، 33.3% «أحيانًا»)، في حين يظهر حياد نسبي تجاه الاستثمار في أداة موحدة/تدريب (66.7% «محايد») مقابل 25.0% يرونه «مُجدِّدًا».

1.6. الخاتمة

تبيّن أن تغيّر النطاق وضغط المواعيد وضعف التنسيق هي التحديات الأبرز. ورغم أن الأداء الإجمالي جيد (وسيط التسليم 95%، ورضا العميل يميل إلى «راضٍ جداً»)، فإن تحسين وضوح النطاق ورفع فاعلية المتابعة وتقليل تغيّر المتطلبات يتوقع أن يرفع جودة التنفيذ والالتزام بالمواعيد. كما يُستحسن تعزيز التدريب وتبني أداة موحدة لإدارة المشاريع لتحسين التنسيق والحوكمة التشغيلي

2. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

2.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل تلخيصًا لأبرز النتائج المتحصّل عليها من التحليل الإحصائي وربطها بأسئلة الدراسة وفرضياتها، ثم يقدّم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة الوكالات الإبداعية، ويختتم بحدود الدراسة ومقترحات مستقبلية.

2.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- وضوح نطاق المشروع عند البداية: أفاد 8 مشاركين (66.7%) أن النطاق «واضح/واضح جدًا»، مقابل 3 (25.0%) «متوسط».
- تغيير متطلبات العميل أثناء التنفيذ: ذكر 8 مشاركين (66.7%) أن التغيير يحدث «غالبًا/دائمًا».
- استخدام أدوات إدارة المشاريع: 7 (58.3%) «نعم» و 4 (33.3%) «أحيانًا» (أي أنه موجود لكن غير موحد).
- كفاية الموارد البشرية: 6 (50.0%) «أوافق» و 5 (41.7%) «محايد».
- وضوح قنوات التواصل بين الفرق: 7 (58.3%) «أوافق».
- فعالية اجتماعات المتابعة: 10 (83.3%) «أوافق».

مؤشرات النتائج:

- نسبة المشاريع التي تُسَلَّم في الوقت: المتوسط $\approx 83.4\%$ ، والوسيط 95%؛ كما أن 9 من 12 (75.0%) أفادوا بأن $75\% \leq$ من مشاريعهم تُسَلَّم في الوقت.
- رضا العميل عن المخرجات: المتوسط 2.55 (على مقياس 1=غير راضٍ، 2=راضٍ، 3=راضٍ جدًا)، والوسيط 3 (يميل إلى «راضٍ جدًا»).
- أهم التحديات تكرارًا: تغيير النطاق (41.7%)، ضغط المواعيد (25.0%)، ضعف التنسيق (16.7%).

تفسير مختصر:

تكرار تغيير المتطلبات يشير إلى فجوة في إدارة النطاق والتحكم في التغييرات (Change Control) رغم وضوح النطاق الابتدائي لدى غالبية العينة. النتائج تدعم أهمية المتابعة الفعّالة واكتمال تعريف المتطلبات منذ البداية، وتوحي بأن اعتماد أداة موحّدة وعمليات معيارية تحدّ من ضياعات الوقت وإعادة العمل.

2.3 مناقشة مختصرة

مع أن الارتباطات لم تبلغ الدلالة الإحصائية بسبب حجم العينة ($N=12$)، إلا أن اتجاهاتها منطقية ومتسقة مع التوقعات:

- وضوح النطاق وفعالية المتابعة يرتبطان إيجاباً بالالتزام بالمواعيد ورضا العميل.
- تغير المتطلبات يرتبط سلباً بالالتزام بالمواعيد، وهذا منطقي في بيئات العمل الإبداعية التي تتسم بتعدد الأطراف وسرعة التغير.

2.3 التوصيات العملية

أولاً: رفع ضبط النطاق والمتطلبات

- اعتماد قوالب موحدة لعقود/اتفاقيات نطاق العمل (SOW) تتضمن: الأهداف، المخرجات، معايير القبول، الاستثناءات، والافتراضات.
- تفعيل إجراء رسمي لطلبات التغيير (Change Request) مع تقدير أثر زمني/مالي وموافقة عميل قبل التنفيذ.
- استخدام «قصص المستخدم» ومعايير القبول (Acceptance Criteria) للمشاريع الإبداعية.

ثانياً: تحسين الحوكمة التشغيلية والمتابعة

- اعتماد مصفوفة RACI لتحديد الأدوار والمسؤوليات بين (إبداعي/حسابات/إنتاج).
- اجتماعات متابعة قصيرة أسبوعية بجدول ثابت ومحاضر قرارات واضحة.
- لوحة مؤشرات بسيطة (Dashboard) لمتابعة المهام والمخاطر والتغييرات ونسب الإنجاز.

ثالثاً: توحيد الأدوات والتكامل

- تبني أداة موحدة لإدارة المشاريع (بدل «أحياناً») وربطها بقنوات الاتصال والملفات.
- توحيد مسارات العمل (Workflows) والنماذج عبر الفرق لتقليل الاختناقات.

رابعًا: بناء القدرات والتثقيف مع العميل

- تدريب دوري لمديري المشاريع على إدارة النطاق، التفاوض، وإدارة أصحاب المصلحة.
- مستند تمهيدي للعميل (Client Pre-Brief) يوضح طريقة العمل، نقاط الاتصال، وسياسة التغييرات.
- جلسات محاذاة قبل الإطلاق لضبط التوقعات وتقليل التعديلات المتأخرة.

2.4 حدود الدراسة

- حجم العينة محدود (N=12) ما يحدّ من التعميم والقدرة على كشف الدلالة الإحصائية.
- بعض الأبعاد قيست ببنود أحادية ما يحدّ من احتساب معاملات ثبات داخلية.
- العينة من سياق الوكالات الإبداعية محليًا؛ وقد تختلف الأنماط في قطاعات/مناطق أخرى.

2.5 مقترحات للدراسة المستقبلية

- تطوير مقاييس متعددة البنود لكل بُعد (وضوح النطاق، التنسيق، إدارة التغييرات) لقياس الثبات والصدق البنائي.
- توسيع العينة وإجراء نمذجة تحكّمية (مثل الانحدار) لقياس أثر العوامل مجتمعة.
- دراسات مقارنة بين وكالات بمستويات نضج مختلفة في إدارة المشاريع والأدوات.
- دراسات حالة نوعية (Interviews/Focus Groups) لفهم أعمق لأسباب تغيير النطاق وطرق معالجته.

2.6 توصيات الدراسة:

أولاً: توصيات تنفيذية للوكالات الإبداعية (مستندة إلى نتائج الاستبيان)

1- ضبط النطاق وإدارة التغييرات

- اعتماد SOW موحد يحدّد الأهداف والمخرجات ومعايير القبول والاستثناءات وحدود "خارج النطاق".
- تفعيل إجراء Change Request موثّق (وصف التغيير، أثر الوقت/التكلفة/الجودة، قرار الموافقة).
- تحديد عدد جولات المراجعة والحدود الزمنية لاستلام واعتماد الملاحظات.
- مبرر: تكرار تغيّر المتطلبات كان مرتفعاً (غالباً/دائماً)، ما يستدعي تحكّماً رسمياً بالتغييرات.

2- حوكمة تنسيقية بين الفرق

- تطبيق مصفوفة RACI لتوضيح المسؤوليات بين (الإبداعي، الحسابات، الإنتاج).
- اجتماعات متابعة قصيرة أسبوعياً بجدول أعمال ثابت، مع محضر قرارات ومسؤول مسؤولية واضحة لكل بند.
- سجل مخاطر وتغييرات مركزي لجعل الصورة مشتركة بين الجميع.

3 - توحيد الأداة ومسارات العمل

- تبني أداة واحدة لإدارة المشاريع مع إلزام الاستخدام وربطها بفتحات الاتصال والملفات.
- قوالب موحّدة (جدول زمني، موجز إبداعي، قائمة تحقق تسليم، محضر اجتماع)، مبرر: استخدام الأدوات موجود لكنه غير موحد لدى نسبة معتبرة.

4- التخطيط للقدرات والموارد

- Capacity Planning ربع سنوي، ومصفوفة مهارات لتقليل عنق الزجاجة.
- آلية دعم مرن (Bench/فري لانسرين موثوقين) عند الذروة.
- مبرر: نصف المشاركين فقط وافقوا على كفاية الموارد والبقية محايدون.

5- مؤشرات أداء وتشغيل

- تحديد أهداف On-time % (مثلاً $90\% \leq$)، وتقليل Throughput طلبات التغيير المتأخرة، ومتابعة % إعادة العمل.
- Dashboard بسيط مرئي للإدارة والفرق.

6- رفع رضا العميل وضبط التوقعات

- مستند تمهيدي للعميل (Client Pre-Brief) يوضح أسلوب العمل، نقاط الاتصال، وسياسة التغييرات.
- معايير قبول واضحة لكل مخرج، وجلسة Retro بعد كل مشروع لاستخلاص الدروس، مبرر: الرضا جيد إجمالاً؛ توثيق القبول يقلل الخلافات المتأخرة.

ثانيًا: توصيات سياساتية/إدارية على مستوى الوكالة

- إنشاء PMO خفيف لتوحيد القوالب والسياسات والإشراف على الالتزام.
- اعتماد SOPs لمسارات العمل الإبداعية (Brief → إنتاج → مراجعات → تسليم).
- تحديد SLA لاعتمادات العميل الداخلية (زمن أقصى للرد/التوقيع) ومسار تصعيد واضح.

ثالثًا: توصيات تدريب وبناء قدرات

- برامج قصيرة لمديري المشاريع في: إدارة النطاق، التحكم بالتغييرات، التفاوض، وإدارة أصحاب المصلحة.
- ورش مشتركة مع فرق الإبداع والإنتاج لتحسين تسليم المخرجات وفق معايير قبول موحدة.

رابعًا: توصيات منهجية مرتبطة بالأداة والعينة (جانب البحث)

- تطوير المقاييس إلى عدة بنود لكل بُعد (مثل: وضوح النطاق، التنسيق، إدارة التغييرات) لتمكين قياس الثبات (كرونباخ ألفا) والصدق البنائي.
- توسيع العينة وتوازن الفئات الوظيفية لرفع القدرة الإحصائية وإمكانية التعميم.
- إضافة أسئلة مفتوحة مُرمّزة موضوعيًا (Thematic Coding) لدعم التحليل الكمي برؤى نوعية.
- إجراء اختبار تمهيدي (Pilot) للأداة قبل التوزيع الشامل لضبط الصياغات وسلم الإجابة.

خامساً: توصيات للبحث المستقبلي

- نماذج تفسيرية أعمق (انحدار/PLS-SEM) لقياس أثر العوامل مجتمعة على الالتزام بالمواعيد ورضا العميل.
- دراسات مقارنة بين وكالات بمستوى نضج تشغيلي مختلف، ودراسات حالة نوعية لفهم جذور تغيير النطاق.
- تقييم آثار توحيد الأداة وسياسة التغييرات على الأداء عبر متابعة قبل/بعد (Pre-Post).

3.5 الخاتمة:

اختبرت هذه الدراسة تحديات إدارة المشاريع في الوكالات الإبداعية في السعودية، سعيًا لفهم محددات النجاح التشغيلي في بيئة تتسم بتعدد الأطراف وسرعة تغير متطلبات العملاء. انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: لماذا تكرر اختناقات التنفيذ رغم وضوح الأفكار الإبداعية، وما العوامل التشغيلية الأكثر تأثيرًا على جودة التسليم ورضا العميل؟ وقد صيغت أسئلة وفرضيات تربط بين وضوح نطاق المشروع، وتغير المتطلبات، وكفاية الموارد، ووضوح قنوات التواصل، وفعالية المتابعة، وتبني الأدوات، من جهة؛ وبين الالتزام بالمواعيد ورضا العميل من جهة أخرى.

، غالبيتهم مديرو (N=12) اتبعت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، واعتمدت أداة استبيان وُزعت على عينة من العاملين في وكالات التسويق (مشاريع). أجري التحليل باستخدام الإحصاءات الوصفية وارتباط سبيرمان للبيانات الترتيبية. أظهرت النتائج أن نطاق المشروع يُعد واضحًا لدى أغلب المشاركين (66.7%) «واضح/واضح جدًا» (غير أن تغير متطلبات العمل أثناء التنفيذ يكرر «غالبًا/دائمًا» لدى 66.7%، وهو ما يفسر جزءًا معتبرًا من إعادة العمل وضغوط المواعيد. كما تبين أن استخدام أدوات إدارة المشاريع موجود لكنه غير موحد (58.3% «نعم»، 33.3% «أحيانًا»)، وأن نصف المشاركين فقط يوافقون على كفاية الموارد، بينما يميل الباقون إلى الحياد.

على صعيد المخرجات، بدت مؤشرات الأداء الإجمالية جيدة؛ إذ بلغ وسيط نسبة المشاريع المُسلمة في الوقت 95% (بمتوسط $\approx 83.4\%$)، ومال رضا العميل إلى «راضٍ/راضٍ جدًا». ومع ذلك، كشفت الروابط الاتجاهية (غير الدالة إحصائيًا بسبب حجم العينة) عن أن وضوح النطاق وفعالية اجتماعات المتابعة يرتبطان إيجابيًا بالتسليم في الوقت ورضا العميل، بينما يرتبط تكرار تغير المتطلبات سلبًا بالالتزام بالمواعيد. كما برزت ثلاثة تحديات رئيسية في الإجابات المفتوحة: تغير النطاق (41.7%)، ضغط المواعيد (25.0%)، (%). وضعف التنسيق بين الفرق (16.7).

تُسهّم هذه النتائج معرفيًا في إثراء الأدبيات العربية حول إدارة المشاريع في القطاع الإبداعي، من خلال تقديم شواهد ميدانية من سياق محلي تُظهر أن «ضبط النطاق والتحكم في التغييرات» يمثلان الرافعة الأهم لتحسين الانضباط الزمني وجودة التسليم، وأن «الحوكمة اجتماعات قصيرة بجدول أعمال واضح، محاضر قرارات» مع «توحيد الأداة» يختزلان كثيرًا من سوء الفهم (RACI) «الخفيفة» (SOW) والازدواجية بين فرق الإبداع والحسابات والإنتاج. وتُقدم الدراسة عمليًا حزمة توصيات قابلة للتطبيق: ميثاق ونطاق مشروع مع تقدير أثر زمني/مالي، توحيد المسارات والقوالب التشغيلية، ولوحة (CR) مُوحدة بمعايير قبول واضحة، إجراء رسمي لطلبات التغيير. مؤشرات مبسطة لمتابعة الحالة والمخاطر والتغييرات، إلى جانب بناء قدرات مديري المشاريع والتنقيف المسبق للعميل لضبط التوقعات.

يُقيّد التعميم والكشف الإحصائي، وقياس بعض (N=12) لا تنفك هذه الخلاصة عن حدود الدراسة ينبغي مراعاتها: حجم عينة محدود الأبعاد بنود أحادية يحد من اختبار الثبات البنائي، كما أن التصميم المقطعي لا يتيح استخلاص علاقات سببية. ومن ثم توصي الدراسة ، وإسناد التحليل الكمي بدراسات نوعية (SEM/بتوسيع العينة وتطوير مقاييس متعددة البنود، وإجراء نمذجة تفسيرية أعمق (انحدار (مقابلات/مجموعات تركيز) لفهم جذور تغير النطاق وسلوك أصحاب المصلحة، مع دراسات مقارنة بحسب مستوى نضج الوكالات في الأدوات والحوكمة.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن تحقيق «إبداع مُنضبط» ليس مفارقة؛ بل نتيجة طبيعية لمزيج متوازن من وضوح النطاق، وحوكمة خفيفة فعالة، وتبني واعٍ للأدوات، وثقافة تواصل تُقلّل الضبابية. إن تبني توصيات الدراسة يُتوقع أن ينعكس مباشرة على جودة المخرجات ورضا العملاء واستدامة الأداء التشغيلي في الوكالات الإبداعية، ويفتح في الوقت ذاته مسارا لبحوث أوسع تُرسخ هذا التحسن وتعمّمه.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- المنظمة الدولية للتقييس. (2020). ISO 21502:2020 — Project, programme and portfolio management—Guidance on project management. Geneva: International Organization for Standardization
- معهد إدارة المشاريع. (2017). Agile Practice Guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- معهد إدارة المشاريع. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute

المراجع الأجنبية

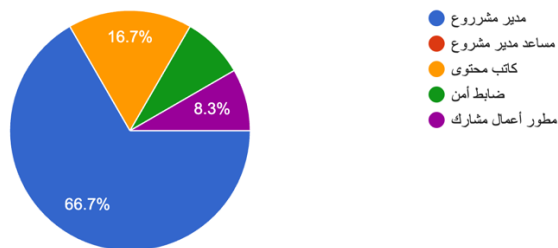
- Cohn, M. (2005). Agile estimating and planning. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Cooper, R. G. (2011). Winning at new products: Creating value through innovation (4th ed.). New York, NY: Basic Books
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: From variation to chaos. MIT Sloan Management Review, 43(2), 60–67
- Highsmith, J. (2010). Agile project management: Creating innovative products (2nd ed.). Boston, MA: Addison-Wesley

- International Organization for Standardization (ISO). (2020). ISO 21502:2020 •
 — Project, programme and portfolio management—Guidance on project
 .management. Geneva: ISO
- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, •
 .scheduling, and controlling (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). Project management: The managerial •
 .process (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill
- Project Management Institute. (2017). Agile practice guide. Newtown Square, •
 .PA: PMI
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body •
 .of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI
- Project Management Institute. (2024). Pulse of the Profession® 2024: The •
 .future of project work. Newtown Square, PA: PMI
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide (November 2020 •
 .update). Scrum.org & Scrum Inc
- Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (2000). Technology novelty, project •
 complexity, and product development project execution success. IEEE
 .Transactions on Engineering Management, 47(1), 74–87
- Wysocki, R. K. (2019). Effective project management: Traditional, agile, •
 .extreme (8th ed.). Hoboken, NJ: Wiley

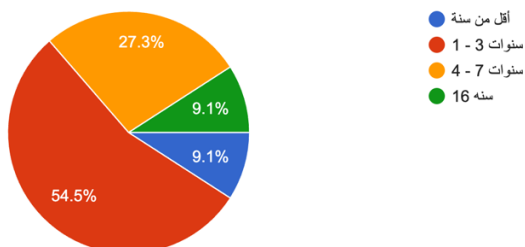
الملاحق

نموذج الاستبيان

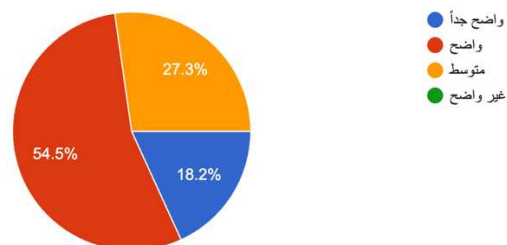
ما هو دورك الوظيفي؟
12 responses



خبرتك في إدارة المشاريع داخل الوكالة؟
11 responses

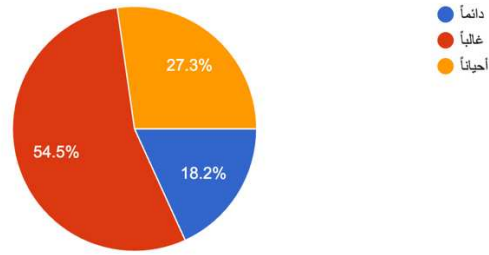


وضوح نطاق المشروع عند البداية؟
11 responses



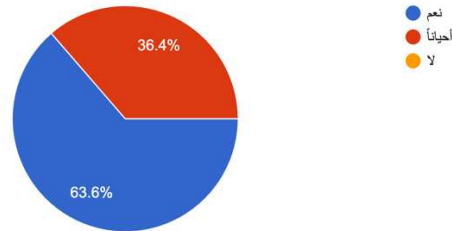
تغيّر متطلبات العميل أثناء التنفيذ؟

11 responses



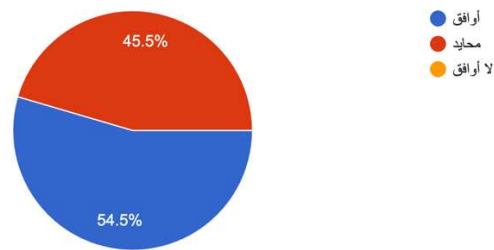
هل تستخدم وكالتكم أدوات لإدارة المشاريع (Jira/Asana/Trello... إلخ)؟

11 responses

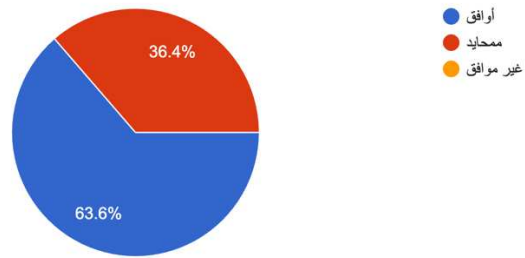


الموارد البشرية (عدد/مهارات) كافية لإنجاز المشاريع؟

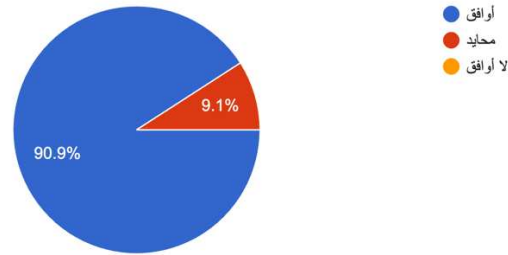
11 responses



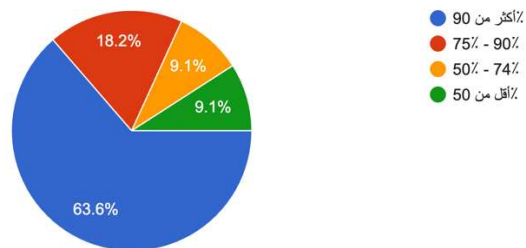
وضوح قنوات التواصل بين الفرق (إبداعي، حسابات، إنتاج...)
11 responses



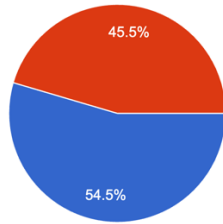
اجتماعات المتابعة فعّالة وتساعد على الإنجاز
11 responses



نسبة المشاريع التي تُسلم في الوقت المحدد غالبًا
11 responses

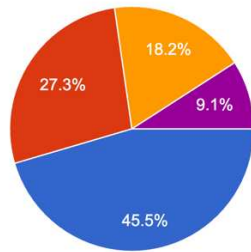


رضا العميل عن المخرجات:
11 responses



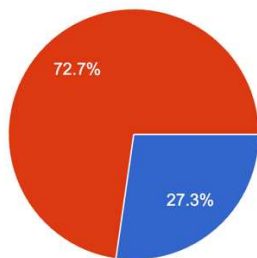
راضٍ جداً
راضٍ
متوسط
غير راضٍ

أهم تحدي تواجهونه غالباً:
11 responses

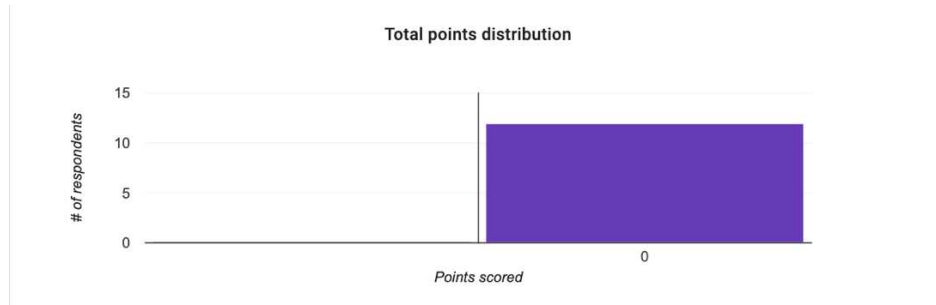


تغير النطاق
ضعف المواعيد
ضعف التنسيق
نقص الموارد
عدم فهم العميل لاحتياجه بشكل كامل وكثرة الأشخاص
التي يدخلون في المخرج

مدى جدوى الاستثمار في أداة موحدة/تدريب مديري المشاريع:
11 responses



مجدد جداً
مفيد
غير مجد



First_Response	Second_Response	Third_Response	Fourth_Response	Fifth_Response	Sixth_Response	Seventh_Response	Eighth_Response	Ninth_Response	Tenth_Response	Eleventh_Response	Twelfth_Response	Thirteenth_Response	Fourteenth_Response	Fifteenth_Response	Sixteenth_Response	Seventeenth_Response	Eighteenth_Response	Nineteenth_Response	Twentieth_Response
8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00	8/26/2025 12:00:00
Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1	Option 1
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00	8/26/2025 18:00:00

رابط الاستبيان:

[هنا](#)

رابط الإكسل شيت

[هنا](#)