

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

أثر إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات على رضا أصحاب المصلحة: دراسة  
ميدانية على الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

إعداد الطالب/

فهد بن محمد عبدالله القحطاني

252000772

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

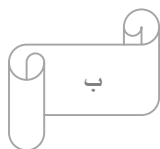
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى والديّ الفاضلين،

الذين وفّرا بيئةً قائمةً على تقدير العلم واحترام المعرفة،  
وكان لدعمهما المادي والمعنوي أثرٌ بالغ في استمرارية هذه  
الدراسة،

أهدي هذا العمل البحثي تعبيرًا عن خالص الامتنان،  
وتقديرًا للتضحيات التي قدّماها عبر سنواتٍ طويلة،  
والتي كان لها الدور الأبرز في الوصول إلى هذه المرحلة  
الأكاديمية.





أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

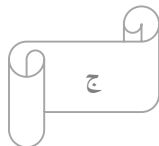
أ.د. / الفیصل عبد الحمید

أ.د. / فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي  
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

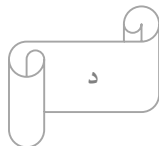
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي  
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



## المستخلص

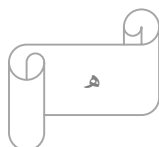
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في: التخطيط المسبق، وجدولة المهام، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد الزمنية، والمتابعة والرقابة الزمنية، على رضا أصحاب المصلحة في مجال تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام كفاءة إدارة الوقت في تحسين جودة التنظيم، ورفع مستوى التفاعل، وتحقيق رضا مختلف الفئات المعنية بالفعاليات، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.74). ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى عدة عوامل، أبرزها الوعي المتزايد لدى الجهات المنظّمة بأهمية البُعد الزمني في نجاح الفعاليات، والتنافسية العالية التي يشهدها قطاع الفعاليات الثقافية في الرياض والتي تفرض على الجهات المنظّمة تبني ممارسات إدارية منضبطة، فضلاً عن الدعم المؤسسي والتقني المتنامي الذي يُسهم في تعزيز القدرات التنظيمية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عتودي وعبدالعال (2021) من أن المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية تميل إلى تطوير ممارسات إدارة الوقت لديها بشكل أكبر استجابةً لضغوط السوق ومتطلبات الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت – تنظيم الفعاليات – رضا أصحاب المصلحة

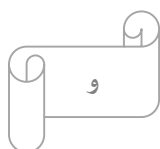


## قائمة المحتويات

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                                |
| ب.....  | الإهداء                                               |
| ج.....  | الشكر والتقدير                                        |
| د.....  | المستخلص                                              |
| ه.....  | قائمة المحتويات                                       |
| ح.....  | قائمة الجداول                                         |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                     |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                                           |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                                     |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة                                     |
| 4.....  | 4.1 أهداف الدراسة                                     |
| 5.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة                                   |
| 5.....  | 6.1 فروض الدراسة                                      |
| 6.....  | 7.1 الدراسات السابقة                                  |
| 12..... | 8.1 الفجوة البحثية                                    |
| 13..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة                         |
| 17..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث                              |
| 18..... | 11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة                     |
| 19..... | 12.1 حدود الدراسة                                     |
| 20..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة                   |
| 20..... | المبحث الأول: إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية |
| 20..... | 1.1.2 تمهيد                                           |
| 21..... | 2.1.2 مفهوم إدارة الوقت                               |



|         |                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 23..... | 3.1.2 أهمية إدارة الوقت.....                                           |
| 25..... | 4.1.2 أهداف إدارة الوقت.....                                           |
| 28..... | 5.1.2 أبعاد إدارة الوقت.....                                           |
| 32..... | 6.1.2 استراتيجيات إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية.....         |
| 33..... | 7.1.2 تحدّيات إدارة الوقت ومعوّقاتها في تنظيم الفعاليات الثقافية.....  |
| 34..... | 8.1.2 إدارة الوقت والفعاليات الثقافية في مدينة الرياض.....             |
| 36..... | المبحث الثاني: رضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية.....      |
| 36..... | 1.2.2 تمهيد.....                                                       |
| 37..... | 2.2.2 مفهوم رضا أصحاب المصلحة.....                                     |
| 39..... | 3.2.2 أهمية رضا أصحاب المصلحة.....                                     |
| 42..... | 4.2.2 أهداف تحقيق رضا أصحاب المصلحة.....                               |
| 44..... | 5.2.2 أبعاد رضا أصحاب المصلحة.....                                     |
| 47..... | 6.2.2 استراتيجيات تعزيز رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية.....   |
| 48..... | 7.2.2 تحدّيات تحقيق رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية.....       |
| 50..... | 8.2.2 رضا أصحاب المصلحة وتنظيم الفعاليات الثقافية في مدينة الرياض..... |
| 52..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....                 |
| 52..... | 1.3 تمهيد.....                                                         |
| 52..... | 2.3 منهج الدراسة.....                                                  |
| 53..... | 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....                                         |
| 54..... | 4.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....                                      |
| 56..... | 5.3 صدق أداة الدراسة.....                                              |
| 57..... | 6.3 ثبات أداة الدراسة.....                                             |
| 58..... | 7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.....                  |
| 60..... | 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                  |
| 62..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....                     |



|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| 62..... | 1.4 تمهيد.....                                 |
| 62..... | 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية..... |
| 65..... | 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....       |
| 73..... | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                 |
| 80..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....           |
| 80..... | 1.5 تمهيد.....                                 |
| 80..... | 2.5 نتائج الدراسة.....                         |
| 85..... | 3.5 توصيات الدراسة.....                        |
| 87..... | Abstract.....                                  |
| 88..... | المراجع.....                                   |
| 88..... | أولاً: المراجع العربية.....                    |
| 90..... | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                  |
| 93..... | الملاحق.....                                   |
| 94..... | استمارة استبيان.....                           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                 | رقم<br>الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 53            | الجدول (1) توزيع الاستبانات على فئات مجتمع الدراسة                         | (1)           |
| 55            | الجدول (2) المتغير المستقل — إدارة الوقت                                   | (2)           |
| 55            | الجدول (3) المتغير التابع — رضا أصحاب المصلحة                              | (3)           |
| 56            | الجدول (4) مقياس ليكرت الخماسي                                             | (4)           |
| 56            | جدول (5) معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لإدارة الوقت: | (5)           |
| 57            | الجدول (6) ثبات أداة الدراسة                                               | (6)           |
| 58            | الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها                    | (7)           |
| 62            | الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                    | (8)           |
| 62            | الجدول (9) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية                            | (9)           |
| 63            | الجدول (10) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                           | (10)          |
| 64            | الجدول (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                            | (11)          |
| 64            | الجدول (12) توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل                               | (12)          |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                        | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 65            | الجدول (13) مستوى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي                                                | (13)          |
| 65            | الجدول (14) بُعد التخطيط المسبق                                                                   | (14)          |
| 66            | الجدول (15) بُعد جدولة المهام وتوزيع الأدوار                                                      | (15)          |
| 67            | الجدول (16) بُعد تحديد الأولويات                                                                  | (16)          |
| 68            | الجدول (17) بُعد تخصيص الموارد الزمنية                                                            | (17)          |
| 69            | الجدول (18) بُعد المتابعة والرقابة الزمنية                                                        | (18)          |
| 70            | الجدول (19) الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت):                                   | (19)          |
| 71            | الجدول (20) التحليل الوصفي للمتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة)                                     | (20)          |
| 73            | جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على رضا أصحاب المصلحة               | (21)          |
| 75            | جدول (22) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط المسبق على رضا أصحاب المصلحة              | (22)          |
| 76            | جدول (23) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر جدولة المهام وتوزيع الأدوار على رضا أصحاب المصلحة | (23)          |
| 77            | جدول (24) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الأولويات على رضا أصحاب المصلحة             | (24)          |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                         | رقم<br>الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 78            | جدول (25) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد<br>الزمنية على رضا أصحاب المصلحة     | (25)          |
| 79            | جدول (26) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والرقابة<br>الزمنية على رضا أصحاب المصلحة | (26)          |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تشهد المنظمات في العصر المعاصر تغيرات متسارعة وازدياداً في حجم الأنشطة المطلوبة منها، مما جعل إدارة الوقت إحدى الركائز الأساسية في نجاح العمل المؤسسي والفعاليات على حد سواء، فمع تعدد المهام وتزايد المسؤوليات وتنوع أصحاب المصلحة في بيئات العمل، أصبح الوقت مورداً استراتيجياً ينبغي التعامل معه بوعي واحترافية، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت خلال العقود الأخيرة بمفاهيم أوسع تشمل التخطيط، وجدولة المهام، وتحديد الأولويات، والرقابة الزمنية، باعتبارها ممارسات تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء وتدفق العمليات داخل المؤسسة. (Callula et al., 2024).

وتتداخل إدارة الوقت مع مجالات متنوعة من الممارسات الإدارية، لا سيما تلك المرتبطة بكفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي، إذ إن حسن استثمار الوقت يسهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمات ويحسن مستوى الرضا لدى المستفيدين والعاملين والشركاء، كما تشير الأبحاث إلى أن إدارة الوقت ترتبط بشكل مباشر بجودة التنظيم وفاعلية العمليات، حيث يعد الالتزام بالوقت والقدرة على التنبؤ بالتحديات الزمنية من أبرز العوامل التي تؤثر في مستوى الثقة المهنية داخل المؤسسات.. (Mahdawi, 2023)

وتُعدّ الفعاليات وخاصة الثقافية منها أحد المجالات التي تتطلب مستوى مرتفعاً من الدقة في إدارة الوقت، نظراً لاحتوائها على برامج متعددة، وجهات مشاركة متنوعة، وفئات واسعة من الجمهور، وتعتمد الفعاليات على التزام زمني صارم يبدأ من مرحلة التخطيط، مروراً بالإعداد والتجهيز، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة. وتعكس جودة إدارة الوقت في الفعالية مستوى الاحترافية لدى الجهة المنظمة، كما تسهم في تقديم تجربة متكاملة للجمهور. (Aboissa, 2023).

ويُعدّ رضا أصحاب المصلحة أحد المؤشرات الأساسية لنجاح الفعاليات، إذ يمثل مدى توافق توقعاتهم مع ما تم تقديمه فعلياً من برامج وخدمات وتنظيم، ويمكن النظر إلى أصحاب المصلحة في

الفعاليات الثقافية باعتبارهم أطرافاً متعددة تشمل الجمهور، والرعاة، والمتعاونين، والجهات الحكومية، إضافة إلى المؤسسات المنظمة. وتبرز أهمية هذا المفهوم في الدراسات التي تناولت القطاعات الخدمية والمشروعات الكبرى، حيث ثبت أن رضا أصحاب المصلحة ينعكس على استدامة العلاقات مع المؤسسة وعلى نجاحها المستقبلي. (Jarbou, 2023).

وبالنظر إلى توسع قطاع الفعاليات في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مدينة الرياض، أصبحت الحاجة ملحة لفهم الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين جودة تنظيم الفعاليات الثقافية ورضا أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت إدارة الوقت أو رضا أصحاب المصلحة في سياقات مختلفة، إلا أن الدراسات التي تجمع بين هذين المتغيرين في سياق الفعاليات الثقافية لا تزال محدودة، مما يبرز أهمية هذا البحث في سد فجوة معرفية مهمة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه الجهات المنظمة للفعاليات، وخاصة الثقافية منها، تحديات متزايدة تتعلق بإدارة الوقت باعتباره أحد المكونات الجوهرية لضمان نجاح الفعالية وجودة مخرجاتها. فالتنظيم الزمني الدقيق يشكل ركيزة أساسية في سير العمليات المرتبطة بتجهيز المحتوى، والتنسيق مع الجهات الداعمة، والتحكم في تسلسل الأنشطة، وضمان تجربة متكاملة للجمهور وأصحاب المصلحة، وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن إدارة الوقت تنتقل من كونها مهارة فردية إلى كونها منظومة إدارية مركبة تؤثر في جودة الأداء التنظيمي وفي رضا الأطراف ذات العلاقة. (Callula et al., 2024)

ورغم الاعتراف المتزايد بأهمية إدارة الوقت في الفعاليات، إلا أن عدداً من الدراسات يبرز وجود فجوات واضحة بين ما تتطلبه الفعاليات من دقة تنظيمية وما يتم تطبيقه على أرض الواقع، فقد أثبتت دراسات عدة أن غياب الجداول الزمنية الواضحة ونقص آليات المتابعة ينعكس سلباً على جودة الأداء، ويرفع احتمالية حدوث تعطل أو ارتباك أثناء تنفيذ الأنشطة. (Aboissa, 2023)

انطلاقاً مما سبق، تتمثل أساس مشكلة الدراسة في وجود حاجة فعلية لفهم أثر إدارة الوقت على رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا القطاع رغم توسعه الكبير في السنوات الأخيرة، وتكمن المشكلة في التساؤل حول مدى قدرة ممارسات إدارة الوقت بأبعادها من تخطيط، وجدولة مهام، وتحديد أولويات، وتخصيص للموارد الزمنية، ومتابعة تنفيذية على تحسين جودة تنظيم الفعاليات ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم.

### 3.1 أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بدور إدارة الوقت في مجال تنظيم الفعاليات، من خلال تحليل أبعاد إدارة الوقت وعلاقتها برضا أصحاب المصلحة، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث المتخصص في البيئة العربية.
- تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين مفهوم إدارة الوقت وجودة تنظيم الفعاليات الثقافية، بما يثري الأدبيات ذات الصلة بالإدارة الفعّالة للفعاليات وإدارة أصحاب المصلحة.
- تمثل الدراسة إضافة علمية من حيث تناولها لأبعاد متعددة لإدارة الوقت وتحليل أثر كل بُعد على رضا أصحاب المصلحة، مما يساعد على بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة لفهم العلاقة بين المتغيرات.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تعتمد على النماذج الإحصائية المتقدمة للتعلم في فهم تأثير إدارة الوقت في مختلف القطاعات المرتبطة بالفعاليات وإدارة الحدث.

#### ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

- تمكّن النتائج صُنّاع القرار في الجهات المنظمة للفعاليات الثقافية بمدينة الرياض من تطوير آليات فعّالة لإدارة الوقت، تساعد في تحسين تنظيم الفعاليات ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم.

- توفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد العاملين في مجال تنظيم الفعاليات على تحسين التخطيط المسبق، وجدولة المهام، وتحديد الأولويات، بما يسهم في رفع جودة التنفيذ وتقليل الهدر الزمني.
- تساعد التوصيات المؤسسات الثقافية والجهات المنظمة على بناء خطط تشغيلية تعتمد على إدارة الوقت كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتحسين تجربة الجمهور والرعاة وشركاء التنفيذ.
- تدعم الدراسة جهود تطوير قطاع الفعاليات في المملكة من خلال تسليط الضوء على أهمية الإدارة الزمنية في تحسين مستوى التنظيم، مما ينعكس إيجاباً على نجاح الفعاليات واستدامتها.
- تسهم النتائج في توجيه التدريب والتطوير المهني للعاملين في قطاع الفعاليات، عبر التركيز على مهارات إدارة الوقت كأحد العناصر الأساسية للتميز التنظيمي.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في: التخطيط المسبق، وجدولة المهام، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد الزمنية، والمتابعة والرقابة الزمنية، على رضا أصحاب المصلحة في مجال تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام كفاءة إدارة الوقت في تحسين جودة التنظيم، ورفع مستوى التفاعل، وتحقيق رضا مختلف الفئات المعنية بالفعاليات. ، وتتفرع منه عدده أهداف فرعية:

1. دراسة أثر التخطيط المسبق للفعاليات على مستوى رضا أصحاب المصلحة، ومدى انعكاسه على جودة تنفيذ الأنشطة الثقافية ومخرجاتها.
2. تحليل أثر جدولة المهام وتوزيع الأدوار على كفاءة تنفيذ الفعاليات، وما إذا كان ذلك يسهم في تعزيز رضا الجهات المشاركة والجمهور.
3. تقييم أثر تحديد الأولويات في مراحل الإعداد والتنفيذ على الحد من الضغوط التنظيمية، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم.
4. فحص أثر تخصيص الموارد الزمنية على جودة الخدمات التنظيمية المقدمة خلال الفعاليات الثقافية ومدى تأثيره في رضا المشاركين والرعاة.

5. دراسة أثر المتابعة والرقابة الزمنية أثناء تنفيذ الفعالية على الالتزام بالجدول الزمني، وانعكاس ذلك على رضا أصحاب المصلحة.

6. تقديم إطار تفسيري للعلاقة بين إدارة الوقت وجودة تنظيم الفعاليات، بما يدعم عملية اتخاذ القرار في الجهات المنظمة.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

- ما أثر إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط المسبق، جدولة المهام، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد الزمنية، المتابعة والرقابة الزمنية) على رضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها:

1. ما أثر التخطيط المسبق للفعاليات على رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض؟

2. ما أثر جدولة المهام وتوزيع الأدوار على مستوى رضا أصحاب المصلحة؟

3. ما أثر تحديد الأولويات في مراحل الإعداد والتنفيذ على رضا أصحاب المصلحة؟

4. ما أثر تخصيص الموارد الزمنية على جودة التنظيم ورضا أصحاب المصلحة؟

5. ما أثر المتابعة والرقابة الزمنية أثناء تنفيذ الفعاليات على رضا أصحاب المصلحة؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا أصحاب المصلحة تُعزى لخصائصهم الديموغرافية أو مستوى مشاركتهم في الفعاليات؟

## 6.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط المسبق، جدولة المهام، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد الزمنية، المتابعة والرقابة الزمنية) ورضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

## الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المسبق للفعاليات ورضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جدولة المهام وتوزيع الأدوار ورضا أصحاب المصلحة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأولويات خلال مراحل الإعداد والتنفيذ ورضا أصحاب المصلحة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد الزمنية وجودة التنظيم بما ينعكس على رضا أصحاب المصلحة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة الزمنية أثناء تنفيذ الفعاليات ورضا أصحاب المصلحة.

## 7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Callula et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإطار الهيكلي لإدارة الوقت بأبعاده المتمثلة في: تقنيات تحديد الأولويات، وأساليب جدولة المهام، واستراتيجيات التفويض، وتوظيف التكنولوجيا، على تحسين تخصيص الوقت ورفع الإنتاجية في بيئات العمل الديناميكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من المهنيين والعاملين في سياقات مهنية متعددة خضعت لتطبيق الإطار المقترح.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحقيق تحسّن ملحوظ في كفاءة إدارة الوقت ورضا العملاء؛ إذ أظهرت المؤشرات التطبيقية ارتفاعاً بنسبة 20% في معدلات إنجاز المشاريع لدى مديري المشاريع باستخدام مصفوفة أيزنهاور ومبدأ باريتو، وانخفاضاً بنسبة 25% في زمن إنجاز المشاريع داخل وكالة تسويق، إضافة

إلى تحسن بنسبة 30% في وضوح المشروعات داخل شركة ناشئة، مما يؤكد فعالية الإطار ومرونته في سياقات العمل المختلفة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير الإطار الهيكلي لإدارة الوقت من خلال دمج التغذية الراجعة في الوقت الحقيقي، وتعزيز عمليات المراجعة المستمرة، واستكشاف تأثير التقنيات الحديثة على تحسين فاعليته، بما يساهم في تمكين المؤسسات من التعامل مع تعقيدات بيئات العمل المعاصرة وتحقيق نجاح مستدام..

#### دراسة (Abolghasemi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على كلٍّ من أداء المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع المباني السكنية بماليزيا. وشملت الأبعاد الرئيسية للدراسة مؤشرات قياس إدارة أصحاب المصلحة، وقياس الأداء، ورضا أصحاب المصلحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع استبانة على مطوري مشاريع البناء السكني (156 مطوراً) وعلى المشترين (468 مشترى)، بما يمثل العينة الأساسية للدراسة، وذلك بهدف قياس مستوى الاتفاق المدرك بين الطرفين حول مؤشرات الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لقياس العلاقات المباشرة والتأثيرات الوسيطة بين المتغيرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في أداء المشاريع ورضا أصحاب المصلحة، كما تبين أن رضا أصحاب المصلحة يساهم بشكل جوهري في تحسين أداء المشاريع، مما يجعله وسيطاً بالغ الأهمية في العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع. وأكدت النتائج أن تبني ممارسات تركز على أصحاب المصلحة يساهم في تعزيز النتائج النهائية للمشاريع، وتحسين مستوى التعاون، ورفع كفاءة الأداء في قطاع البناء السكني الماليزي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات التي تراعي احتياجات أصحاب المصلحة واعتماد أساليب تفاعلية أكثر فاعلية، إضافة إلى دمج التقنيات الرقمية مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)

لتحسين التواصل ودعم عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المشاريع وتحقيق رضا أعلى لدى أصحاب المصلحة..

✍ دراسة (Ali et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على كلٍّ من مدة المشروع وتكلفته في المشروعات العملاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أُجريت مقابلات مع عدد من مديري المشاريع والمهندسين، إضافة إلى استخدام استبانة مختصرة لقياس أثر إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات الكبرى.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تُعد عاملاً حاسماً في الحد من تأخيرات تنفيذ المشاريع وتقليل تجاوزات التكلفة، وأن تأثيرها يمتد عبر مختلف مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة تهيئة الموقع واستخراج التراخيص والأعمال الإدارية، مروراً بمراحل التنفيذ المتعددة، وصولاً إلى مرحلة التسليم. وأظهرت النتائج أيضاً أهمية إدارة أصحاب المصلحة قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع لضمان انسيابية التنفيذ وتحقيق مخرجات ناجحة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على امتداد دورة حياة المشروع، واعتماد آليات تواصل فعالة لضمان التنسيق المستمر بين جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يساهم في الحد من التأخير وتجاوز التكاليف، وتحسين أداء المشروعات العملاقة بشكل عام.

✍ دراسة (ابوعيسى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الهيكلي بأبعاده المتمثلة في: المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، فرق العمل، التحفيز، والمعلومات والاتصال، على إدارة الوقت في مديرية التجارة لولاية الجلفة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من 60 إطاراً من أصل مجتمع بلغ 200 مفردة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد التمكين الهيكلي على إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بما يعكس الدور الحيوي لممارسات التمكين في الرفع من كفاءة استثمار الوقت وتجنب مصادر الهدر.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطبيقات أوسع للتمكين الهيكلي داخل المؤسسة، وتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من المعلومات والصلاحيات اللازمة بهدف دعم إدارة الوقت بفعالية أكبر وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

#### ✍ دراسة (المهداوى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين، إضافة إلى الوقوف على الأساليب التي تعتمدها المؤسسات والأفراد في تنمية مهارات إدارة الوقت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لكون الدراسة تندرج ضمن البحوث المسحية، كما استعان بالمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لتحليل البيانات وتفسيرها بصورة منهجية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن البيئة والسلوك المكتسب، أي نمط الحياة والممارسات اليومية، يمثلان عاملاً جوهرياً في اكتساب مهارات إدارة الوقت والتعامل مع الأزمات، كما أشارت النتائج إلى ضعف ثقافة الاهتمام بإدارة الوقت في المجتمع.

واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز ثقافة الوقت ابتداءً من مراحل التعليم الأساسي وصولاً إلى التعليم العالي، إضافة إلى تكريسها داخل المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، بما يساهم في بناء مجتمع يمتلك وعياً متقدماً بأهمية الوقت في الحياة المعاصرة.

#### ✍ دراسة (عبدالله، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في شركة الشقيق للمياه والكهرباء. ولتحقيق أهدافها اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة مكونة من (82) موظفاً. كما

صُممت استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير واضح لإدارة الوقت على أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.60). كما ظهر أثر إيجابي لاستغلال الوقت لدى العاملين بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.66). وأثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى يقل عن 0.05 بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، إضافة إلى إدراك منسوبي الشركة لأهمية إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. كما تبين وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين استغلال الوقت والأداء الوظيفي، إلى جانب وجود فروق تعزى لمتغير العمر، مقابل عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

واختُتمت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها ضرورة مواءمة حجم العمل مع ساعات العمل الرسمية، وتوفير الوسائل والتقنيات التي تسهم في رفع كفاءة إنجاز المهام، إضافة إلى تثقيف العاملين وتشجيعهم على إعداد خطط مسبقة لتنظيم الوقت وإنجاز الأعمال بكفاءة أعلى.

#### ✍ دراسة (عتودي وعبدالعال، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المتميز في بنك البركة السوداني بولاية الخرطوم. وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد طبيعة هذا الأثر وقياسه، استناداً إلى الفرضية الرئيسة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الإداري المتميز في البنك. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 عاملاً بالبنك. كما استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها.

وتوصلت النتائج إلى أن العاملين يتمتعون بسرعة بديهية في أداء مهامهم، وهو ما يعكس وجود ممارسات إيجابية لإدارة الوقت داخل البنك. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، أبرزها ضرورة توعية الإداريين بمفاهيم وفنون إدارة الوقت، والتعريف بقاعدة (80/20) وتطبيقها في الممارسات الإدارية اليومية بما يساهم في تعزيز الكفاءة ورفع مستوى الأداء الإداري المتميز.

## دراسة (جربو، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الابتكار بأبعادها المتمثلة في: الأفراد المبتكرون، المناخ الابتكاري، أساليب وتكنولوجيا الابتكار، والخدمات الابتكارية، في البنك الإسلامي الأردني على رضا العملاء بأبعاده: صورة المنظمة، توقّعات العميل، الجودة المدركة، والتفاعل مع العميل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة لقياس أثر إدارة الابتكار على رضا العملاء. وبعد توزيعها على مجتمع الدراسة المكوّن من (35) موظفاً في فروع البنك الإسلامي الأردني بمدينة إربد، جرى تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الابتكار تُحدث أثراً إيجابياً واضحاً في تعزيز صورة المنظمة، ورفع مستوى توقّعات العملاء، وتحسين الجودة المدركة، وزيادة مستوى التفاعل مع العملاء، مما يجعلها قادرة على تحقيق رضا العملاء عبر دورها في توفير الخدمات التي يطمح إليها العميل ويتوقعها.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الداعم للابتكار، وتفعيل أساليب وتكنولوجيا الابتكار في بيئة العمل المصرفي، بما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

## دراسة (جوال واخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال، من خلال تطبيق دراسة ميدانية على عملاء مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتم توزيع (410) قوائم استقصاء على عينة الدراسة المكوّنة من عملاء مجموعة شركات العز الصناعية، كما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي للمتغير المستقل، المتمثل في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، بأبعادها الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية والتكنولوجية، على رضا عملاء الأعمال، وذلك

من خلال أبعاده التابعة: ثقة عملاء الأعمال، والتزامهم تجاه المنظمة. وأبرزت النتائج أن اعتماد ممارسات فعّالة في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية يسهم في تعزيز ثقة العملاء وزيادة التزامهم.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال بتبني إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في أبعادها المختلفة، بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق رضا عملائها، ودعم ثقتهم، ورفع مستويات التزامهم على نحو يسهم في استدامة علاقتهم بالمنظمة.

## 8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على تحليل أثر الممارسات الإدارية الحديثة على تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، سواء أكانوا عملاء أو موظفين أو شركاء في العملية التنظيمية. كما تشترك الدراسة مع دراسات مثل (Abolghasemi et al., 2024) ، و(جربو، 2023)، و(جوال وآخرون، 2021) في تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية والسلوكية. كذلك، تتفق الدراسة مع أعمال (Callula et al., 2024) و(عبدالله، 2021) و(عتودي وعبدالعال، 2021) في تأكيدها على أهمية إدارة الوقت أو الممارسات التنظيمية ذات الصلة في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين. وتشترك جميع هذه الدراسات في توظيف أدوات كمية مثل الاستبانة والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS أو PLS-SEM ، وفي التوصية بضرورة تطوير الممارسات الإدارية واستثمار التقنيات الحديثة لتعزيز الفاعلية التنظيمية وتحقيق التميز في الأداء.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث السياق التطبيقي؛ إذ تركز على تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض بوصفه مجالاً ميدانياً لم يُتناول بعمق في الدراسات السابقة التي انصبّت غالباً على قطاعات الصناعة، والخدمات المصرفية، والمشاريع الهندسية. كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أثر إدارة الوقت تحديداً على رضا أصحاب المصلحة في بيئة تتسم بالتعقيد الزمني والتنوع الوظيفي، بينما ركزت دراسات أخرى مثل (Abolghasemi et al., 2024) و (Ali et al., 2021) على إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في الأداء أو التكلفة الزمنية للمشروعات. وتختلف الدراسة الحالية كذلك في

أنها تسعى إلى بناء إطار تطبيقي لإدارة الوقت في قطاع الفعاليات الثقافية، مما يضيف بعداً جديداً للتطبيق العملي لمفاهيم إدارة الوقت في مجالات تنظيمية غير تقليدية.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### أولاً: مفهوم إدارة الوقت

تُعد إدارة الوقت عنصراً محورياً في علم الإدارة الحديثة، حيث تمثل عملية التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة على الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاءة. ويُنظر إلى إدارة الوقت باعتبارها مهارة تنظيمية تؤثر بشكل مباشر في الأداء العام للأفراد والمؤسسات، من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر الزمني وتحقيق الأهداف ضمن المهل المحددة. وتؤكد الأدبيات أن إدارة الوقت ليست مجرد تنظيم لساعات العمل، وإنما هي إطار شامل يتضمن اتخاذ القرارات المتعلقة بأولويات المهام وتخصيص الموارد واستثمار الجهود بأكثر الطرق فعالية. وتزداد أهمية إدارة الوقت في القطاعات التي تعتمد على توقيتات دقيقة، مثل تنظيم الفعاليات الثقافية، حيث يتسبب أي خلل زمني في التأثير على تجربة الجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين، مما يبرز دورها في ضمان النجاح التنظيمي. (Aquil et al., 2021).

### ثانياً: أهمية إدارة الوقت في سياق الفعاليات

يتسم قطاع الفعاليات بطبيعته الحساسة للوقت، حيث ترتبط الأنشطة بجدول زمني محدد لا يحتمل التأخير أو التغيير العشوائي. وتُظهر الدراسات أن إدارة الوقت تسهم في تحسين فاعلية التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ الفعالية، إلى جانب تحسين جودة التنفيذ وتقليل الارتباك التنظيمي. وفي الفعاليات الثقافية تحديداً، تؤثر إدارة الوقت في قدرة المنظمين على إعداد الفعالية بصورة متقنة واستثمار الموارد المتاحة بما يضمن رضا الجمهور والرعاة والشركاء، ما يجعل إدارة الوقت متغيراً حاسماً في نجاح الفعاليات. (Callula et al., 2024).

### ثالثاً: التخطيط المسبق كأحد أبعاد إدارة الوقت

يُعد التخطيط المسبق نقطة الانطلاق الأساسية في إدارة الوقت، إذ يتيح للمنظمين تحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وتوقع التحديات المحتملة في مراحل التنظيم. وتشير الأدبيات إلى أن التخطيط الفعال يساعد في ضبط الجدول الزمني وتقليل احتمالات التعطل أثناء التنفيذ، خصوصاً في الفعاليات التي تتطلب تنسيقاً بين عدة جهات. ويمكن التخطيط من وضع خطط بديلة واستباق المشكلات، مما يقلص من الفجوات الزمنية ويعزز رضا أصحاب المصلحة. (Mahdawi, 2023).

### رابعاً: جدولة المهام وتوزيع الأدوار

تُعد عملية الجدولة أحد العوامل الجوهرية في التحكم بوقت الفعالية، حيث تشمل تقسيم المهام إلى مراحل زمنية واضحة وتحديد المسؤوليات بدقة، بما يمنع تداخل الأدوار ويقلل الازدواجية. وتبرز أهمية الجدولة في الفعاليات التي تتطلب تتابعاً دقيقاً للأنشطة، مثل الفعاليات الثقافية التي تحتوي على عروض زمنية وحصرية. وتؤكد الدراسات أن وضوح الجدول الزمني يساهم في تحسين الانسياب التنظيمي وتقليل الارتباك، مما ينعكس إيجاباً على رضا أصحاب المصلحة. (Abdullah, 2021).

### خامساً: تحديد الأولويات وأثره في كفاءة التنفيذ

يُعد تحديد الأولويات أحد أهم عناصر إدارة الوقت، حيث يتيح التركيز على المهام الأكثر أهمية وتأثيراً في نجاح الفعالية. وتستخدم المؤسسات العديد من الأدوات مثل مصفوفة أيزنهاور ومبدأ باريتو لترتيب المهام وفقاً لمستوى الإلحاح والأهمية. وتُظهر الأدبيات أن المهام الحرجة في الفعاليات يجب التعامل معها أولاً لتفادي أي تأخير في التسلسل الزمني العام. ويساهم تحديد الأولويات في تحسين توجيه الموارد ورفع كفاءة التنظيم. (Callula et al., 2024).

## سادساً: تخصيص الموارد الزمنية داخل الفعاليات

يمثل تخصيص الوقت أحد الممارسات الأساسية في إدارة الفعاليات، حيث يتطلب تقدير الزمن المناسب لكل نشاط أو مرحلة تنفيذية، والحرص على الموازنة بين الوقت المتاح والموارد الأخرى مثل القوى البشرية والتقنيات. وتشير الدراسات إلى أن التقدير غير الدقيق للوقت يؤدي إلى إرباك في التنفيذ، بينما يعزز تخصيص المنهج للوقت من فعالية الإدارة ويسهم في تحقيق رضا أصحاب المصلحة عبر الالتزام بالمواعيد وجودة التنفيذ. (Aboissa, 2023).

## سابعاً: المتابعة والرقابة الزمنية أثناء التنفيذ

تعد المتابعة والرقابة من المكونات الحيوية لإدارة الوقت، حيث يتم رصد تقدم تنفيذ الأنشطة مقارنة بالجدول الزمني المخطط، والتدخل الفوري عند وجود تأخير أو خلل. وتؤكد الأدبيات أن الفعاليات الناجحة تعتمد على أنظمة رقابية فعالة تتيح تعديل المسار وضمان الالتزام بخطة العمل. ويسهم ذلك في تعزيز رضا أصحاب المصلحة من خلال ضمان جودة التنفيذ واستمرارية تدفق الأنشطة دون عوائق. (Atoudi & Abdelal, 2021).

## ثامناً: مفهوم رضا أصحاب المصلحة

يُعد رضا أصحاب المصلحة مؤشراً مركزياً لنجاح المشروعات والفعاليات، ويعكس مستوى تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم. ويتضمن مفهوم أصحاب المصلحة فئات متنوعة تشمل الجمهور، الرعاة، الشركاء، الموردين، والجهات الحكومية الداعمة. وتوضح الأدبيات أن رضا أصحاب المصلحة يتأثر بمجموعة من العوامل، أبرزها جودة الخدمات، الالتزام بالوقت، مستوى التنظيم، وفعالية التواصل. وفي بيئة الفعاليات الثقافية، يُعد رضا أصحاب المصلحة مكوناً جوهرياً في قياس نجاح الفعالية واستدامة الشراكات المستقبلية. (Jarbou, 2023).

## تاسعاً: أثر إدارة الوقت على رضا أصحاب المصلحة

تكشف الدراسات الحديثة أن تحسين إدارة الوقت يؤدي إلى رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة من خلال تحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء التنظيمية. كما ينعكس التنظيم الجيد للوقت على بناء الثقة بين المنظمين وأصحاب المصلحة، ويعكس صورة مهنية للفعالية، مما يعزز القيمة المضافة للحدث. وفي الفعاليات الثقافية، يظهر هذا الأثر بوضوح في التزام الفعالية بجدولها الزمني، وحسن إدارة التنقلات بين الأنشطة، والاستجابة السريعة لأي طارئ. (Abolghasemi et al., 2024).

## عاشراً: إدارة الوقت كعامل مؤثر في الأداء التنظيمي العام

تؤكد الأدبيات الإدارية أن إدارة الوقت تُعد أحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو المشاريع. وتوضح دراسات مثل دراسة (Ali et al., 2021) أن سوء إدارة الوقت يؤدي إلى تأخير المشاريع وزيادة التكلفة، بينما يسهم التنظيم الجيد للوقت في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة. وفي الفعاليات، يرتبط الأداء التنظيمي بمدى الانضباط في الجدول الزمني، وجودة التنسيق، والتزام الأطراف المختلفة بإطار العمل.

## الحادي عشر: دور التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت داخل الفعاليات

أصبح اعتماد التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من إدارة الوقت في العديد من القطاعات، بما في ذلك فعاليات الرياض. وتشمل أدوات التكنولوجيا أنظمة الجدولة الرقمية، وبرامج إدارة المشاريع، وتطبيقات التواصل الفوري، ولوحات المتابعة الرقمية. وقد أثبتت الأدبيات أن دمج التكنولوجيا يسهم في تقليل الهدر الزمني، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، وزيادة مستوى التنسيق والمرونة في التعامل مع التغيرات (Callula et al., 2024).

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع القائم على دراسة العلاقة بين إدارة الوقت ورضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض. وسيتم في إطار هذا المنهج تحديد الأبعاد الرئيسة لمتغير إدارة الوقت، وصياغة نموذج مفاهيمي يوضح علاقته بالمتغير التابع المتمثل في رضا أصحاب المصلحة. كما ستقوم الدراسة بجمع البيانات الأولية من خلال استبانة يتم إعدادها وفق أسس علمية، بما يضمن قياساً دقيقاً لأراء أفراد العينة حول أبعاد الدراسة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة ملائمة لطبيعة مجتمع الفعاليات الثقافية، بحيث تُطبَّق أداة الاستبانة على فئات مختلفة من أصحاب المصلحة، مثل المنظمين، والجمهور، والرعاة، والمتعاونين. وستقوم الدراسة بمعالجة البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. كما سيتم توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاستخلاص النتائج، بما يمكن من بناء تفسير علمي معمق لطبيعة أثر إدارة الوقت في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة داخل بيئة تنظيم الفعاليات الثقافية.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة

سيتمثل مجتمع الدراسة في جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بتنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض، بما يشمل المنظمين، والرعاة، والمتعاونين، والجمهور المستهدف، والعاملين في الشركات والمؤسسات الداعمة للفعاليات. ويُقدَّر العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة بحوالي (1,200) فرد ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بعمليات التنظيم أو المشاركة أو التفاعل مع الفعاليات الثقافية. ويمتاز هذا المجتمع بالتنوع في الأدوار والمسؤوليات، مما يجعله مناسباً لقياس أثر إدارة الوقت على مستوى رضا أصحاب المصلحة من زوايا متعددة.

### 3. عينة الدراسة

ما عينة الدراسة فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع فئات أصحاب المصلحة، حيث ستتكوّن العينة من (300) مشارك موزعين على الفئات الرئيسة وفق نسب مدروسة تعكس حجم كل فئة في مجتمع الدراسة. وسيتم توزيع الاستبانة الإلكترونية والمطبوعة على أفراد العينة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. ويُتوقع أن تتيح هذه العينة حجماً كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار الفرضيات حول أثر إدارة الوقت بأبعاده المختلفة على رضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

### 4. أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيري البحث: إدارة الوقت ورضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض. وسيتم تصميم الاستبانة وفق منهجية علمية قائمة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يضمن شمولها لجميع الأبعاد المحددة للمتغيرات. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة: القسم الأول يشتمل على البيانات الديموغرافية للمشاركين، والقسم الثاني يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الوقت (التخطيط المسبق، جدولة المهام، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد الزمنية، المتابعة والرقابة الزمنية)، أما القسم الثالث فيتضمن العبارات الخاصة بقياس رضا أصحاب المصلحة بأبعاده المختلفة. وستُعتمد الدرجة الخماسية لليكرت في قياس استجابات المبحوثين، لضمان إمكانية تحليل البيانات بطريقة كمية دقيقة تسمح باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج العلمية.

### 11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات بهدف تحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وسيتم ذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وتشمل الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) وذلك لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف وصف خصائص عينة الدراسة ومستوى استجاباتهم على عبارات الاستبانة.
2. اختبار الثبات (Reliability Analysis) من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من موثوقية أداة الدراسة وثبات قياسها للمتغيرات.
3. تطبيق معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.

### تحليل الفرضيات الإحصائية

- استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر كل بعد من أبعاد سلسلة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية.
- تطبيق تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة متوسطات المجموعات وفق خصائص الشركات (مثل الحجم أو القطاع الصناعي)

### 12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ستركز الدراسة على تحليل أثر إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط المسبق، جدولة المهام، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد الزمنية، المتابعة والرقابة الزمنية) على رضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية.
- حدود مكانية: ستجرى الدراسة في مدينة الرياض، وذلك على مجموعة من الفعاليات الثقافية التي تُنظم داخل نطاقها الجغرافي.
- حدود زمنية: ستجرى هذه الدراسة خلال العام 2025.
- الحدود البشرية: ستشمل الدراسة فئات محددة من أصحاب المصلحة، وهم: المنظمون، والرعاة، والمتعاونون، والجمهور المشاركون في الفعاليات الثقافية..

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية

#### 1.1.2 تمهيد

يحتلّ الوقت مكانة استثنائية بين الموارد التنظيمية، فهو المورد الوحيد الذي يتوزّع بالتساوي المطلق بين جميع المنظمات والأفراد دون تمييز، ومع ذلك تتباين مخرجات استثماره تبايناً جذرياً وفقاً لمنهجية التعامل معه وآليات توظيفه. وتنبع هذه المفارقة من طبيعة الوقت ذاته بوصفه مورداً لا يقبل التخزين أو الاسترداد أو الإحلال، فكل لحظة تمضي دون استثمار فعال تُمثّل فاقداً تنظيمياً لا يُعوّض. وفي ظل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها قطاع الفعاليات الثقافية في المملكة العربية السعودية عموماً ومدينة الرياض خصوصاً، تبرز إدارة الوقت بوصفها محدّداً حاكماً لنجاح هذه الفعاليات أو إخفاقها، ذلك أن الطبيعة المؤقتة والمحدّدة زمنياً للفعاليات الثقافية تجعل من عنصر الوقت قيداً صارماً لا يحتمل التهاون أو الارتجال.

وتتشابك إدارة الوقت في سياق الفعاليات الثقافية مع منظومة معقّدة من المتغيرات التنظيمية واللوجستية والبشرية، إذ تتطلب هذه الفعاليات تنسيقاً دقيقاً بين أطراف متعددة ضمن أطر زمنية صارمة لا تقبل المرونة في كثير من الأحيان. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم إدارة الوقت من خلال استعراض التعريفات المختلفة التي قدّمها الباحثون، ثم الوقوف على أهمية إدارة الوقت وأهدافها في السياق التنظيمي، فضلاً عن تحليل أبعادها الخمسة التي تبنتها الدراسة الحالية، والاستراتيجيات الكفيلة بتعزيز فعاليتها في مجال تنظيم الفعاليات الثقافية، وصولاً إلى تحليل التحدّيات والمعوقات التي تواجه إدارة الوقت في هذا القطاع، ثم إبراز العلاقة بين إدارة الوقت والفعاليات الثقافية في مدينة الرياض.

## 2.1.2 مفهوم إدارة الوقت

شغل مفهوم إدارة الوقت حيزاً واسعاً من الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي في حقل الإدارة، وقد تعدّدت الاجتهادات في تعريفه تبعاً لتعدّد المنظورات النظرية والسياقات التطبيقية التي عولج من خلالها. ويعود جانب من هذا التعدّد إلى الإشكالية المفاهيمية المتعلقة بمصطلح "إدارة" حين يُقرن بالوقت، إذ إن الوقت في جوهره كميّة فيزيائية ثابتة الجريان لا تخضع للتحكّم البشري بالمعنى المباشر، وإنما الذي يُدار فعلياً هو سلوك الإنسان وأنشطته ضمن الحيز الزمني المتاح. وهذا التمييز الدقيق بين إدارة الوقت بالمعنى الحرفي وإدارة الذات في الوقت أسهم في ثراء المعالجات النظرية لهذا المفهوم وتنوّع زوايا تناوله.

وقد عرّف جربو (2023) إدارة الوقت بأنها مجموعة الممارسات والسلوكيات الإدارية المنظّمة التي يتبنّاها الأفراد والمنظمات بهدف استثمار الوقت المتاح لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إنجاز المهام والأنشطة المطلوبة. ويلاحظ في هذا التعريف أنه يجمع بين البعدين الفردي والمؤسسي لإدارة الوقت، كما يركّز على البُعد السلوكي الذي يرى في إدارة الوقت نمطاً من الممارسات القابلة للتعلّم والتطوير وليست مجرد سمة شخصية ثابتة. ويتّسق هذا الطرح مع التوجّه المعاصر في أدبيات الإدارة الذي ينظر إلى إدارة الوقت بوصفها كفاءة مكتسبة يمكن تنميتها من خلال التدريب والممارسة المنهجية.

وفي سياق مغاير، تناول عبدالله (2021) إدارة الوقت من منظور ارتباطها بالأداء الإداري المتميّز، حيث عرّفها بأنها القدرة على التحكّم الواعي والمنظّم في الوقت المتاح بما يُمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة وفي الأجال المحدّدة. ويبرز هذا التعريف ثلاثة عناصر جوهرية: أولها الوعي بقيمة الوقت وأهمية التعامل الرشيد معه، وثانيها المنهجية في التعامل التي تتجاوز العشوائية والارتجال، وثالثها الربط بين إدارة الوقت وتحقيق مخرجات نوعية تتّصف بالجودة والالتزام بالمواعيد. ويُضيف هذا التعريف بُعداً نوعياً لمفهوم إدارة الوقت، إذ لا يقتصر على الكفاءة الكميّة في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت، بل يمتد ليشمل جودة المخرجات وتميّزها.

أما عتودي وعبدالعال (2021) فقد نظرا إلى إدارة الوقت بوصفها عملية إدارية متعدّدة الأبعاد تتضمن التخطيط الزمني وتنظيم الأنشطة وترتيب الأولويات ومراقبة التنفيذ، بهدف تحقيق الاستغلال

الأمثل للوقت المتاح في بيئة العمل. ويتميز هذا التعريف بأنه يُفكك مفهوم إدارة الوقت إلى مكوناته الوظيفية الأساسية، مما يُتيح فهماً أعمق للعمليات الفرعية التي تنتظم في إطارها. كما يُلاحظ أن هذا التعريف يتقاطع مع الوظائف الكلاسيكية للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة، مما يُشير إلى أن إدارة الوقت ليست وظيفة إدارية مستقلة بذاتها بقدر ما هي بُعد زمني يتخلل جميع الوظائف الإدارية الأخرى.

وقد قدّم الجعفري وعلي (2021) تعريفاً لإدارة الوقت يرتبط بالسياق الخدمي، إذ عرّفها بأنها المنهجية التي تتبنّاها المنظمة في تنظيم أوقات العمل وتوزيع الأنشطة وتحديد مساراتها الزمنية بما يضمن تقديم الخدمات بكفاءة عالية وفي التوقيتات المناسبة. ويُضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتعلّق بربط إدارة الوقت بجودة الخدمة المقدّمة للمستفيد النهائي، وهو بُعد بالغ الأهمية في سياق الفعاليات الثقافية حيث يكون المستفيد حاضراً جسدياً ويختبر نتائج إدارة الوقت بشكل مباشر وآني. فالتأخّر في بدء فعالية ثقافية أو الارتباك في تنظيم فقراتها يُلاحظه الجمهور فوراً ويؤثر في تقييمه لجودة التنظيم.

ومن المنظور الدولي، عرّف Nwankwo و Okoye (2022) إدارة الوقت بأنها الاستخدام المنضبط والهادف للوقت المتاح من خلال التخطيط المنهجي والتنظيم المحكم وتحديد الأولويات الواضحة، بما يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والحفاظ على قدرتها التنافسية واستمراريتها. ويتميز هذا التعريف بإدخاله البُعد الاستراتيجي لإدارة الوقت من خلال ربطها بالبقاء التنظيمي والميزة التنافسية، وهو ما يرفع إدارة الوقت من مستوى المهارة التشغيلية إلى مستوى الضرورة الاستراتيجية. كما أضاف van Antwerpen و Scholtz (2021) بُعداً إنسانياً للمفهوم حيث أشارا إلى أن إدارة الوقت تتضمن القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الإنجاز الزمني والحفاظ على السلامة النفسية للعاملين، وهو بُعد يتجاوز المعالجات التقليدية التي تركز على الكفاءة الإنتاجية فحسب.

كذلك عالّج Callula et al. (2024) المفهوم من منظور بيئات العمل الديناميكية، حيث عرّفوا إدارة الوقت بأنها إطار هيكلي مرّن يُمكن الأفراد والفرق من التعامل الفعّال مع المتطلبات الزمنية المتغيرة في بيئات العمل سريعة الإيقاع، من خلال أدوات وتقنيات تتكيّف مع طبيعة المهام ودرجة تعقيدها. ويُضيف

هذا التعريف عنصر المرونة والتكيف إلى مفهوم إدارة الوقت، وهو عنصر بالغ الأهمية في سياق الفعاليات الثقافية التي كثيراً ما تواجه تغييرات مفاجئة تستوجب إعادة ترتيب الأولويات والجدول الزمنية.

وفي ضوء المعالجات المتعددة التي قدّمها الباحثون، يرى الباحث أن إدارة الوقت في سياق الدراسة الحالية تُعرّف إجرائياً بأنها منظومة متكاملة من العمليات الإدارية المنهجية التي تتضمن التخطيط المسبق وجدولة المهام وتوزيع الأدوار وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد الزمنية والمتابعة والرقابة الزمنية، والتي تُوظّف من قِبَل الجهات المنظّمة للفعاليات الثقافية بمدينة الرياض بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت المتاح عبر مراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم، بما يُفضي إلى تلبية توقعات أصحاب المصلحة المتعددين وتعزيز رضاهم عن الأداء التنظيمي للفعالية. ويرى الباحث أن هذا التعريف يتّسم بكونه يجمع بين الأبعاد السلوكية والوظيفية والاستراتيجية والإنسانية لإدارة الوقت، مع مراعاة خصوصية السياق التطبيقي المتمثل في الفعاليات الثقافية وتعدّد أصحاب المصلحة فيها.

### 3.1.2 أهمية إدارة الوقت

تنبثق أهمية إدارة الوقت من كونها العملية التي تتحكّم في إيقاع العمل التنظيمي بأكمله وتُحدّد مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف المعنية. وتتعاظم هذه الأهمية في القطاعات ذات الطبيعة الزمنية الحرجة كقطاع تنظيم الفعاليات الثقافية، حيث يُشكّل الوقت البنية التحتية غير المرئية التي تقوم عليها جميع العمليات التنظيمية والتنفيذية. ولا يقتصر أثر إدارة الوقت على الجوانب التشغيلية المباشرة، بل يمتد ليشمل الأبعاد الاستراتيجية والمالية والبشرية والعلاقاتية، مما يجعلها محورياً تتقاطع عنده مختلف مسارات العمل الإداري.

ويشير عبدالسلام وجبريل (2024) إلى أن أهمية إدارة الوقت تتجلى في أبعاد متعددة ومتكاملة: 1- تحقيق البراعة التنظيمية، حيث تُمكن إدارة الوقت الفعّالة المنظمات من تحقيق التوازن بين استغلال الكفاءات والموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، إذ إن المنظمة التي تُدير وقتها بكفاءة تستطيع تخصيص جزء من مواردها الزمنية للابتكار والتطوير دون الإخلال بمتطلبات العمليات الجارية. 2- تعزيز الكفاءة التشغيلية، فحين تنتظم الأنشطة والعمليات ضمن أطر زمنية مدروسة يتراجع الهدر في الجهد

والموارد وتحسّن الإنتاجية الإجمالية. 3- دعم القدرة التكيفية للمنظمة، فالمنظمة التي تمتلك منظومة متقدّمة لإدارة الوقت تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيّرات البيئية والتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بمرونة عالية.

ويرى جوال وآخرون (2021) أن أهمية إدارة الوقت تتعمّق حين تُربط بالهياكل التنظيمية وأنماط التمكين الإداري، إذ إن:

- البنية التنظيمية المُمكنة تُرثي بيئة مواتية لإدارة الوقت بفعالية أكبر، حيث يتمكن المديرون من اتخاذ القرارات الزمنية بسرعة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للمستويات الإدارية الأعلى.
- التمكين الهيكلي يُعزّز الشعور بالمسؤولية الزمنية لدى العاملين، فحين يمتلك الفرد صلاحية التصرف في وقته المهني يصبح أكثر حرصاً على استثماره بكفاءة.
- العلاقة بين التمكين وإدارة الوقت تتّسم بالتبادلية، فكما يُعزّز التمكين إدارة الوقت، فإن حسن إدارة الوقت يُولّد فائضاً زمنياً يُتيح للإدارة التركيز على التمكين والتطوير المؤسسي.

ويضيف كحلوش والعقريب (2021) بُعداً آخر لأهمية إدارة الوقت يتمثّل في علاقتها بتفويض السلطة، حيث أوضحنا أن:

- تفويض السلطة يُحرّر وقت الإدارة العليا من المهام الروتينية ويُتيح لها التركيز على المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية.
- إدارة الوقت الفعّالة تُشكّل شرطاً مسبقاً لنجاح التفويض، إذ يتعيّن على المدير أن يُحدّد بدقة المهام القابلة للتفويض والمهام التي يجب أن يحتفظ بها لنفسه بناءً على تحليل زمني رشيد.
- التكامل بين التفويض وإدارة الوقت يُفضي إلى منظومة إدارية أكثر كفاءة حيث يعمل كل مستوى إداري ضمن نطاقه الزمني الأمثل.

ويؤكد Omolloh et al. (2023) أن أهمية إدارة الوقت تتبلور بشكل خاص في المؤسسات الخدمية

من خلال:

□ تحسين مستوى الأداء المؤسسي الكلي، حيث تُمثّل إدارة الوقت رافعة تنظيمية تُؤثر إيجاباً في جميع مؤشرات الأداء.

□ تعزيز فعالية مشاركة أصحاب المصلحة، إذ إن إدارة الوقت المنضبطة تُوفّر مساحات زمنية كافية للتشاور والتنسيق مع الأطراف المعنية.

□ ترشيد استخدام الموارد المتاحة، فالوقت حين يُدار بكفاءة يُقلّل الحاجة إلى موارد إضافية كان من الممكن توفيرها لو أُحسن التخطيط الزمني من البداية. وتتّسق هذه الأبعاد مع السياق الخاص بالفعاليات الثقافية في مدينة الرياض، حيث تتعدّد الأطراف المعنية وتتنوّع متطلباتها، مما يجعل إدارة الوقت ضرورة حتمية وليست مجرد خيار تحسيني.

ويُبرز Ali et al. (2021) أهمية إدارة الوقت في سياق المشاريع الكبرى من خلال الإشارة إلى أن:

□ إدارة الوقت المتقنة تُسهم في تقليل التجاوزات الزمنية والمالية التي تُعدّ من أبرز مظاهر الإخفاق في المشاريع.

□ التنسيق الزمني الفعّال مع أصحاب المصلحة يُقلّل من حالات التعارض والتضارب التي تُعيق سير العمل.

□ البُعد الزمني يُمثّل أحد المعايير الرئيسية التي يُقيّم على أساسها نجاح المشروع أو إخفاقه من وجهة نظر أصحاب المصلحة. وينعكس هذا البُعد على الفعاليات الثقافية التي تُعدّ بطبيعتها مشاريع مؤقتة يُقاس نجاحها جزئياً بمدى الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

#### 4.1.2 أهداف إدارة الوقت

تتنوّع أهداف إدارة الوقت وتتدرّج من الأهداف التشغيلية المباشرة إلى الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف وترتيبها وفقاً للسياقات التطبيقية التي عالجوها. ويُسهم استعراض هذه الرؤى في بناء فهم شامل للغايات التي تسعى إليها إدارة الوقت في سياق تنظيم الفعاليات الثقافية.

ويرى عبدالله (2021) أن إدارة الوقت تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة، أبرزها:

- الارتقاء بمستوى الأداء الإداري إلى درجة التميّز من خلال ضمان إنجاز المهام والعمليات ضمن الأطر الزمنية المحددة وبالجودة المطلوبة.
- القضاء على مضيّعات الوقت التي تستنزف الطاقة الإدارية وتُشتّت التركيز عن المهام الجوهرية.
- تحقيق التوازن بين مختلف المسؤوليات الإدارية بحيث لا يطغى جانب على آخر ولا تتراكم المهام بشكل يُفضي إلى ضغط زمني مُرهق.

ويُضيف الجعفري وعلي (2021) أهدافاً تتصل بالبُعد الخدمي لإدارة الوقت، وتتمثّل في:

- ضمان تقديم الخدمات في توقيتاتها المناسبة دون تأخير يُؤثر في رضا المستفيدين.
- تحسين كفاءة العمليات الخدمية من خلال تقليل فترات الانتظار والاختناقات الزمنية.
- بناء سمعة مؤسسية قائمة على الالتزام والموثوقية في الأداء الزمني. وتكتسب هذه الأهداف أهمية مضاعفة في سياق الفعاليات الثقافية، حيث يُمثّل التوقيت عنصراً حاسماً في تجربة المستفيد، فالتأخير في بدء فقرة فنية أو تداخل المواعيد بين أنشطة متزامنة يُؤثر سلباً وبشكل مباشر في رضا الجمهور وأصحاب المصلحة.

وفي السياق التنظيمي الأوسع، يُحدّد عتودي وعبدالعال (2021) أهدافاً لإدارة الوقت تتمحور

حول:

- رفع مستوى الأداء الوظيفي الفردي والجماعي من خلال توفير بيئة زمنية منظّمة تُمكن العاملين من التركيز على المهام الأساسية.
- تقليل الضغوط الناجمة عن سوء التنظيم الزمني والتي تنعكس سلباً على جودة العمل ومعنويات العاملين.

□ تعزيز القدرة التنبؤية للمنظمة بحيث تستطيع تقدير الأوقات اللازمة للمهام المستقبلية بدقة أعلى استناداً إلى خبراتها التراكمية في إدارة الوقت.

أما Nwankwo و Okoye (2022) فيؤسّسان نطاق أهداف إدارة الوقت لتشمل:

1. ضمان البقاء التنظيمي في بيئة تنافسية متزايدة الحدة، حيث تُمثّل السرعة والالتزام بالمواعيد ميزة تنافسية حاسمة.
2. تعظيم العائد على الموارد المستثمرة من خلال تقليل الفاقد الزمني الذي يُترجم حتماً إلى فاقد مالي.
3. بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الانضباط واحترام الوقت بوصفه قيمة مؤسسية راسخة وليس مجرد إجراء إداري شكلي.

ويُبرز Callula et al. (2024) أهدافاً ترتبط ببيئات العمل الديناميكية، أهمها:

1. تطوير أطر مرنة لإدارة الوقت قادرة على استيعاب التغيرات المفاجئة دون انهيار المنظومة الزمنية الكلية.
2. تمكين فرق العمل من التعامل الذاتي مع التحدّيات الزمنية اليومية دون الحاجة إلى توجيه مركزي مستمر.
3. تحقيق التكامل بين الجداول الزمنية الفردية والجماعية بما يضمن تناغم الجهود وعدم تضاربها.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهداف إدارة الوقت في سياق تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض تتبلور حول ضمان تنفيذ الفعالية وفق الجدول الزمني المحدد بأقل قدر من الانحرافات، وتحقيق التنسيق الزمني بين مختلف الأطراف والفرق العاملة، وترشيد استخدام الموارد من خلال الاستثمار الأمثل للوقت المتاح، وتقليل الضغوط على فرق التنظيم، وبناء سمعة مؤسسية قائمة على الالتزام والاحترافية الزمنية، وصولاً إلى تعزيز رضا أصحاب المصلحة المتعدّدين عن الأداء التنظيمي للفعالية.

## 5.1.2 أبعاد إدارة الوقت

تم تحديد أبعاد إدارة الوقت في الدراسة الحالية بناءً على مراجعة معمّقة للأدبيات الإدارية ذات الصلة، وبخاصة ما قدّمه جربو (2023) من إطار تحليلي لأبعاد إدارة الوقت وأثرها في كفاءة الأداء، وما أضافه عتودي وعبدالعال (2021) من تصنيف لمكوّنات إدارة الوقت في السياق الوظيفي، فضلاً عن الإسهامات التي قدّمها عبدالله (2021) في ربط أبعاد إدارة الوقت بالأداء الإداري المتميّز، والإطار الهيكلي الذي طوّره Callula et al. (2024) لإدارة الوقت في بيئات العمل الديناميكية. وقد أفرزت هذه المراجعة خمسة أبعاد رئيسية تُشكّل في مجملها منظومة متكاملة لإدارة الوقت في سياق تنظيم الفعاليات الثقافية، وهي: التخطيط المسبق، وجدولة المهام وتوزيع الأدوار، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد الزمنية، والمتابعة والرقابة الزمنية.

### البُعد الأول: التخطيط المسبق

يُمثّل التخطيط المسبق حجر الزاوية في منظومة إدارة الوقت والركيزة الأساسية التي تقوم عليها جميع الأبعاد الأخرى. ويُقصد بالتخطيط المسبق في سياق الفعاليات الثقافية تلك العملية المنهجية المنظّمة التي تسبق مرحلة التنفيذ الفعلي والتي يتم خلالها تحديد الأهداف الزمنية الكلية للفعالية وتقسيمها إلى مراحل متسلسلة ذات مخرجات واضحة ومعالم زمنية محددة، مع وضع تقديرات واقعية للفترات الزمنية اللازمة لكل مرحلة وبناء سيناريوهات بديلة للتعامل مع الانحرافات المحتملة. ويختلف التخطيط المسبق جوهرياً عن التخطيط الآني أو الارتجالي في أنه يقوم على التحليل الاستباقي للمتطلبات الزمنية بدلاً من الاستجابة التفاعلية للأحداث بعد وقوعها، وهو ما يمنح الجهة المنظّمة هامشاً أوسع للمناورة وإدارة المخاطر الزمنية.

ويتضمّن التخطيط المسبق للفعاليات الثقافية عدة مكوّنات تتكامل فيما بينها لتشكيل خريطة زمنية شاملة. فثمة التحديد الدقيق للنطاق الزمني الكلي الذي يبدأ من لحظة اعتماد فكرة الفعالية ويمتد إلى ما بعد انتهائها بمرحلة التقييم والتوثيق، ثم تقسيم هذا النطاق إلى فترات زمنية فرعية ذات بدايات ونهايات واضحة لكل منها مخرجات محددة يُقاس على أساسها مدى الالتزام بالخطة. كما يشمل التخطيط

المسبق تحديد المسار الحرج الذي يتضمّن المهام التي لا يمكن تأخيرها دون التأثير في الموعد النهائي للفعالية، وهو ما يُمكن فريق التنظيم من توجيه اهتمامه وموارده نحو هذه المهام بالدرجة الأولى. ويُعدّ وضع خطط الطوارئ الزمنية مكوّنًا لا يقل أهمية، حيث يأخذ التخطيط المسبق الناضج في الحسبان احتمالات التأخير والمفاجآت ويُعدّ لها بدائل زمنية تُحافظ على التماسك الكلي للجدول الزمني. وفي مدينة الرياض تحديداً، قد تشمل هذه الطوارئ مراعاة الظروف المناخية الموسمية والتنسيق المبكر مع الجهات الحكومية المختصة بمنح التصاريح وحجز المواقع والمرافق في الأوقات المناسبة.

### البُعد الثاني: جدولة المهام وتوزيع الأدوار

تُشكّل جدولة المهام وتوزيع الأدوار الخطوة التنفيذية التي تُترجم التخطيط المسبق إلى برنامج عمل تفصيلي يُحدّد لكل مهمة توقيتها ومسؤولها ومتطلباتها ومخرجاتها المتوقعة. وتتجاوز الجدولة في مفهومها المعاصر مجرد ترتيب المهام في تسلسل زمني، لتشمل التوزيع العقلاني للأدوار على أعضاء فريق التنظيم وفقاً لكفاءاتهم وأعباء عملهم والترابطات التسلسلية بين المهام المختلفة. ويعني ذلك أن الجدولة تقوم على مبدأ المطابقة بين طبيعة المهمة ومهارات المسؤول عنها من جهة، وبين المتطلبات الزمنية للمهمة والقدرة الاستيعابية الزمنية للمسؤول عنها من جهة أخرى.

وتتضمّن جدولة المهام في سياق الفعاليات الثقافية تحديد التبعيات بين المهام المختلفة بحيث تُنفَّذ كل مهمة في توقيتها الصحيح بالنسبة للمهام الأخرى، فثمة مهام متسلسلة لا يمكن البدء في إحداها إلا بعد إتمام سابقتها، ومهام متوازية يمكن تنفيذها في الوقت ذاته مما يُتيح استثمار الوقت بكفاءة أعلى. كما تشمل الجدولة تحديد المعالم الزمنية الفارقة التي تُمثّل نقاط مراجعة وتقييم لمسار العمل، والتي يمكن عندها إجراء التعديلات اللازمة على الجداول إذا استدعى الأمر. ويرتبط توزيع الأدوار في هذا الإطار بضمان عدم تحميل فرد أو فريق فرعي بأعباء زمنية تفوق طاقته الاستيعابية، مع الحرص على وجود مرونة كافية تسمح بإعادة توزيع المهام عند حدوث طوارئ أو تأخيرات غير متوقعة في بعض المسارات.

### البُعد الثالث: تحديد الأولويات

يُعدّ تحديد الأولويات البُعد الذي يمنح إدارة الوقت طابعها الاستراتيجي، إذ ينتقل بها من مجرد تنظيم ميكانيكي للمهام إلى عملية تقييم واعية تقوم على التمييز بين المهام وفقاً لدرجة أهميتها ومستوى إلحاحها. ويُعدّ هذا التمييز جوهرياً لأنه يُحدّد كيفية توزيع المورد الأكثر ندرة — وهو الوقت — على المهام المتنافسة عليه. وفي غياب منهجية واضحة لتحديد الأولويات، يميل فريق التنظيم إلى الانشغال بالمهام العاجلة على حساب المهام المهمة، وهو ما قد يُفضي إلى إنجاز الكثير من المهام الهامشية مع إهمال المهام الحيوية التي تُؤثر في النجاح الكلي للفعالية.

ويقوم تحديد الأولويات في سياق الفعاليات الثقافية على عدة معايير متكاملة، أبرزها درجة تأثير المهمة في نجاح الفعالية ومدى ارتباطها بالمسار الحرج للمشروع ومستوى تأثيرها في رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين وحجم الموارد المطلوبة لتنفيذها ودرجة المخاطرة المرتبطة بتأخيرها. ويتطلّب تحديد الأولويات مراجعة دورية ومستمرة طوال مراحل الإعداد والتنفيذ، إذ قد تتغيّر أولوية مهمة ما بفعل مستجدّات لم تكن في الحسبان، مما يستوجب إعادة ترتيب سلّم الأولويات وفقاً للمعطيات الجديدة. وهذا يعني أن تحديد الأولويات ليس قراراً يُتخذ مرة واحدة في بداية المشروع بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلّب يقظة إدارية دائمة وقدرة على الحكم السريع في المواقف المتغيرة.

### البُعد الرابع: تخصيص الموارد الزمنية

يتعلّق هذا البُعد بعملية التوزيع المحسوب للوقت المتاح على مختلف الأنشطة والمهام بما يضمن حصول كل نشاط على القدر الكافي من الوقت لتنفيذه بالجودة المطلوبة دون إفراط يُهدر الوقت أو تقتير يُضرّ بالجودة. ويتجاوز تخصيص الموارد الزمنية مجرد توزيع الساعات على المهام ليشمل فهم طبيعة كل مهمة واحتياجاتها الزمنية الحقيقية، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل منحنى التعلّم والكفاءة المتزايدة مع التكرار واحتمالات التأخير والحاجة إلى هوامش أمان زمنية.

وفي سياق الفعاليات الثقافية، يكتسب تخصيص الموارد الزمنية أهمية خاصة نظراً لتعدد الأنشطة المتزامنة والمتابعة التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً. فالفعالية الثقافية الواحدة قد تتضمن فقرات فنية وندوات فكرية ومعارض تشكيلية وورش عمل تفاعلية، ولكل منها متطلبات زمنية مختلفة من حيث مدة التحضير ومدة التنفيذ والوقت اللازم للانتقال بين الفقرات. كما يتضمن تخصيص الموارد الزمنية مراعاة الأوقات غير المباشرة التي لا ترتبط بأنشطة محددة لكنها ضرورية لسلسلة التنفيذ، كأوقات التجهيز والإخلاء والاستراحات والتنقل بين المواقع. ويتطلب هذا البُعد قدرة عالية على التقدير الزمني الدقيق تتأتى من الخبرة التراكمية ومن الاستفادة من البيانات الزمنية للفعاليات السابقة، فضلاً عن المرونة في إعادة التخصيص حين تتغير الظروف.

#### البُعد الخامس: المتابعة والرقابة الزمنية

يُمثل هذا البُعد الحلقة التي تُغلق دورة إدارة الوقت وتضمن تحوّل الخطط الزمنية من وثائق نظرية إلى واقع تنفيذي ملموس. وتتضمن المتابعة والرقابة الزمنية مراقبة مسار التنفيذ الفعلي ومقارنته بالجدول الزمني المخططة وتحديد الانحرافات فور وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإعادة المسار إلى مساره الصحيح. ويختلف هذا البُعد عن الأبعاد السابقة في أنه يتعامل مع الزمن الفعلي لا الزمن المخطط، مما يتطلب قدرة عالية على الرصد الآني والاستجابة السريعة.

وتتخذ المتابعة والرقابة الزمنية في الفعاليات الثقافية أشكالاً متعددة تتناسب مع مراحل المشروع المختلفة. ففي مرحلة الإعداد، تتركز المتابعة على مراقبة التقدّم في المهام التحضيرية ومدى التزامها بالمواعيد المحددة واكتشاف الاختناقات الزمنية المحتملة قبل تفاقمها. أما في مرحلة التنفيذ — وهي المرحلة الأكثر حرجاً — فتتحوّل المتابعة إلى رقابة لحظية تُتابع سير الفقرات والأنشطة بدقة زمنية عالية وتتعامل مع أي تأخير أو خلل فور ظهوره. وتتضمن المتابعة الفعّالة وجود مؤشرات أداء زمنية واضحة وآليات إبلاغ سريعة وصلاحيات اتخاذ قرارات تصحيحية دون الحاجة إلى سلسلة طويلة من الموافقات. كما يشمل هذا البُعد مرحلة ما بعد التنفيذ حيث يتم تحليل البيانات الزمنية للفعالية واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين إدارة الوقت في الفعاليات المستقبلية.

## 6.1.2 استراتيجيات إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية

تتعدّد الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتعزيز فعالية إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية، وتتدرّج هذه الاستراتيجيات من المستوى الاستراتيجي الشامل إلى المستوى التشغيلي اليومي. وقد أسهمت الأدبيات الإدارية في تطوير مجموعة من الأطر والمنهجيات التي يمكن تكييفها وتطبيقها في سياق الفعاليات الثقافية.

وتُعدّ استراتيجية التخطيط العكسي من أبرز الاستراتيجيات الملائمة لتنظيم الفعاليات الثقافية، وتقوم على تحديد الموعد النهائي للفعالية ثم العمل بشكل عكسي لتحديد المواعيد النهائية لكل مرحلة ومهمة، مما يضمن أن كل خطوة تُنفَّذ في التوقيت الذي يخدم الموعد النهائي. وقد أشار عبد السلام وجبريل (2024) إلى أن المنظمات التي تتبنّى منهجيات تخطيطية استباقية تُحقّق مستويات أعلى من البراعة التنظيمية مقارنة بتلك التي تعتمد على أساليب تفاعلية، مما يدعم فاعلية هذه الاستراتيجية في سياق الفعاليات الثقافية التي تتسم بمواعيد نهائية غير قابلة للتفاوض.

وتبرز أيضاً استراتيجية التجزئة الزمنية التي تقوم على تقسيم المشروع الكلي للفعالية إلى وحدات زمنية صغيرة قابلة للإدارة والمتابعة، بحيث يتم التعامل مع كل وحدة بوصفها مشروعاً فرعياً له بدايته ونهايته ومخرجاته المحددة. وتسهم هذه الاستراتيجية في تقليل الشعور بالإرهاق الذي قد ينتاب فرق التنظيم أمام ضخامة المشروع الكلي، كما تُتيح اكتشاف التأخيرات مبكراً على مستوى الوحدات الفرعية قبل أن تتراكم وتؤثر في الجدول الكلي. وقد أوضح van Antwerpen و Scholtz (2021) أن التأثيرات النفسية لإدارة الوقت في قطاع الفعاليات تتأثر بمدى شعور العاملين بالسيطرة على مسار العمل، وهو ما تُعزّزه استراتيجية التجزئة من خلال تحويل الأهداف الكبيرة إلى إنجازات صغيرة متتالية.

وتحتل استراتيجية إدارة الاحتياطي الزمني مكانة محورية في سياق الفعاليات الثقافية، وتتمثّل في تخصيص هامش زمنية إضافية تُوزّع بشكل مدروس على المراحل والمهام المختلفة لامتنعاص التأخيرات غير المتوقعة. وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ أن التخطيط الزمني مهما كان دقيقاً يظل تقديرياً بطبيعته، وأن احتمالات وقوع مفاجآت تُعطل المسار المخطط تبقى قائمة دائماً. وقد أشار Ali et al. (2021) إلى أن

المشاريع التي تتضمن آليات لإدارة أصحاب المصلحة تتمكّن من تقليل التجاوزات الزمنية، ويمتد هذا المبدأ إلى أن الاحتياطي الزمني ينبغي أن يأخذ في الحسبان الوقت اللازم للتشاور والتنسيق مع أصحاب المصلحة وليس فقط الوقت التنفيذي المباشر.

كما تبرز استراتيجية التفويض الزمني الذكي التي تقوم على تمكين أعضاء فريق التنظيم من اتخاذ القرارات الزمنية ضمن نطاقات محددة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا. وقد أوضح كحلوش والعقريب (2021) أن تفويض السلطة يُسهم في تحرير وقت الإدارة العليا وتعزيز كفاءة إدارة الوقت على المستوى المؤسسي، وهو ما ينطبق بقوة على سياق الفعاليات الثقافية التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات الزمنية خاصة خلال مرحلة التنفيذ حيث لا يحتمل الموقف بطء الإجراءات الإدارية التقليدية.

وتُضاف إلى ذلك استراتيجية المراجعة الزمنية الدورية التي تتضمن عقد جلسات منتظمة لمراجعة الجداول الزمنية وتقييم مدى الالتزام بها وتحديث التقديرات الزمنية في ضوء المعطيات الجديدة. وقد أكد Omolloh et al. (2023) أن مشاركة أصحاب المصلحة تلعب دوراً تعديلياً في العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي، مما يُشير إلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في جلسات المراجعة الزمنية للاستفادة من رؤاهم وتوقعاتهم في تحسين التقديرات الزمنية وضبط مسار العمل.

## 7.1.2 تحديات إدارة الوقت ومعوّقاتها في تنظيم الفعاليات الثقافية

تواجه إدارة الوقت في سياق تنظيم الفعاليات الثقافية جملة من التحديات والمعوقات التي تحدّ من فعاليتها وتُعقّد مهمة القائمين عليها. وتنشأ هذه التحديات من مصادر متعددة تتراوح بين العوامل التنظيمية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية والعوامل المتعلقة بطبيعة الفعاليات ذاتها.

فعلى صعيد التحديات التنظيمية الداخلية، يُمثّل غياب ثقافة الالتزام الزمني في بعض المنظمات عائقاً رئيسياً أمام تطبيق إدارة الوقت بفعالية. وقد أشار جوال وآخرون (2021) إلى أن البنية التنظيمية تؤثر في قدرة المديرين على إدارة أوقاتهم، مما يعني أن الهياكل التنظيمية الجامدة والبيروقراطية المفرطة قد تُعيق سرعة اتخاذ القرارات الزمنية وتُفضي إلى تأخيرات يمكن تجنبها. كذلك يُمثّل عدم وضوح الصلاحيات

وتداخل المسؤوليات بين أعضاء فريق التنظيم تحدّيًا يؤدي إلى إهدار الوقت في التنسيق والاستفسار بدلاً من التنفيذ الفعلي.

وعلى صعيد التحديات البيئية الخارجية، تتعرّض الفعاليات الثقافية لمتغيرات خارجية كثيرة يصعب التحكم فيها وتؤثر بشكل مباشر في الجداول الزمنية. فتأخّر الحصول على التصاريح الحكومية أو تغيير المتطلبات التنظيمية في اللحظات الأخيرة أو إلغاء أحد المتحدثين أو الفنانين مشاركته أو تأخّر وصول المعدات والمستلزمات اللوجستية، كلها عوامل خارجية تفرض ضغوطاً زمنية مفاجئة على فريق التنظيم. وقد أوضح Nwankwo و Okoye (2022) أن بيئة العمل في القطاع الخاص تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، مما يجعل إدارة الوقت تحدّيًا مستمرًا يتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع.

أما التحديات المتعلقة بطبيعة الفعاليات الثقافية ذاتها، فتتمثّل في الطابع الفريد لكل فعالية الذي يحدّ من إمكانية الاعتماد الكامل على الخبرات السابقة في التقدير الزمني. فكل فعالية ثقافية لها خصائصها ومتطلباتها الفريدة التي تجعل التقدير الزمني الدقيق أمراً صعباً حتى بالنسبة للمنظمين ذوي الخبرة الطويلة. كما أن تعدّد أصحاب المصلحة وتباين توقعاتهم وأولوياتهم الزمنية يُشكّل تحدّيًا في المواءمة بين الجداول الزمنية المختلفة وتحقيق التوافق بين الأطراف المتعددة. ويُضاف إلى ذلك التحدي المتمثّل في الطبيعة الإبداعية لكثير من الأنشطة الثقافية التي تقاوم بطبيعتها الضبط الزمني الصارم، إذ قد يتطلب عمل فنيّ أو أداء إبداعي وقتاً يتجاوز التقدير المخطط دون أن يكون بالإمكان اختصاره دون الإضرار بجودته.

### 8.1.2 إدارة الوقت والفعاليات الثقافية في مدينة الرياض

تشهد مدينة الرياض تحوّلًا ثقافيًا غير مسبوق في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أولت القطاع الثقافي اهتماماً استراتيجياً بالغاً وجعلت من إثراء الحياة الثقافية أحد أهدافها المحورية. وقد أفرز هذا التحوّل نمواً متسارعاً في عدد الفعاليات الثقافية وتنوعها ونطاقها، مما فرض تحديات نوعية على منظومة إدارة الوقت لدى الجهات المنظمة. فمعارض الكتب والمهرجانات الفنية والمؤتمرات الثقافية والأمسيات الشعرية والعروض المسرحية والحفلات الموسيقية وورش العمل الإبداعية باتت تُقام بوتيرة متزايدة وبمستويات طموح تتطلب كفاءة تنظيمية عالية.

وترتبط إدارة الوقت في هذا السياق بمنظومة أوسع من العوامل المحلية التي تُشكّل البيئة التنظيمية للفعاليات الثقافية في الرياض. فمن ناحية، تُوفّر البنية التحتية المتطورة للمدينة والدعم الحكومي المتنامي لقطاع الثقافة بيئة مواتية تُسهّل التنظيم وتُقلّل بعض التحدّيات الزمنية المرتبطة بالتنسيق اللوجستي. ومن ناحية أخرى، يفرض النمو السريع للقطاع تحديّات تتعلّق بالمنافسة على الموارد والمواقع والكوادر المتخصصة، مما يستوجب تخطيطاً مسبقاً أطول وأكثر دقة. كذلك تتّسم بيئة الفعاليات الثقافية في الرياض بتعدّد أصحاب المصلحة الذين يشملون الهيئات الحكومية كهيئة الثقافة وهيئة الترفيه وأمانة منطقة الرياض، والرعاة من القطاع الخاص، والمؤسسات الثقافية والفنية، والإعلاميين، والجمهور بشرائحه المتنوعة. ولكل طرف من هؤلاء متطلبات زمنية وتوقعات محددة يتعيّن على الجهة المنظّمة التوفيق بينها ضمن إطار زمني محدود.

وقد أشار Kristiansen et al. (2021) إلى أن إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات الرياضية المؤقتة تتطلب مرونة تنظيمية عالية وقدرة على التنسيق بين أطراف ذات مصالح متباينة، وهو ما ينطبق بدرجة كبيرة على الفعاليات الثقافية في الرياض. فالتنسيق الزمني مع هذا العدد الكبير من الأطراف يتطلّب منظومة إدارة وقت متقدّمة تتجاوز الأدوات التقليدية لتشمل أنظمة تواصل فعّالة وآليات تنسيق سريعة وقنوات اتخاذ قرارات مرنة. كما أوضح Gaur و Tawalare (2022) أن أدوات نمذجة معلومات البناء يمكن أن تُسهّم في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى، مما يُشير إلى إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الوقت والتنسيق مع أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية الكبرى.

ولا يمكن إغفال الدور الذي يؤديه البُعد البيئي والاستدامة في تنظيم الفعاليات الثقافية بالرياض وأثره في إدارة الوقت. فقد أشار Irawan et al. (2022) إلى أن الإدارة البيئية وأدوار أصحاب المصلحة في التنمية السياحية المستدامة تتطلب وقتاً إضافياً للتنسيق والامتثال للمعايير البيئية، وهو ما ينعكس على الفعاليات الثقافية التي باتت مطالبة بمراعاة الاشتراطات البيئية في التخطيط والتنفيذ، مما يُضيف طبقة زمنية إضافية لعمليات الإعداد والتنظيم

## المبحث الثاني: رضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية

### 1.2.2 تمهيد

يُعدّ رضا أصحاب المصلحة من المفاهيم المحورية التي استقطبت اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك انطلاقاً من التحوّل الجذري الذي شهده الفكر الإداري في نظريته إلى المنظمة وعلاقتها بمحيطها. فقد تجاوزت النظريات الإدارية الحديثة المنظور التقليدي الذي يختزل نجاح المنظمة في تحقيق العوائد المالية لملاكها أو مساهمها، لتتبنّى منظوراً أشمل يرى أن نجاح المنظمة واستمراريتها مرهونان بقدرتها على تلبية توقعات شبكة واسعة من الأطراف ذات المصلحة التي تتأثر بأنشطتها وتؤثر فيها. وفي قطاع تنظيم الفعاليات الثقافية، يكتسب هذا المنظور أهمية مضاعفة نظراً لتعدد الأطراف المعنية بالفعالية وتنوّع مصالحهم وتشابك توقعاتهم، مما يجعل من رضاهم معياراً مركّباً يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة كل طرف ومحدّدات رضاه.

ويُسمّى رضا أصحاب المصلحة في سياق الفعاليات الثقافية بخصوصية تميّزه عن الرضا في سياقات تنظيمية أخرى، إذ إن الفعالية الثقافية تُنتج تجربة متعددة الأبعاد يختبرها أصحاب المصلحة بشكل مباشر وآني، وتشابك فيها العناصر المادية واللوجستية مع العناصر الفنية والإبداعية والعاطفية. وهذا يعني أن رضا أصحاب المصلحة عن فعالية ثقافية لا يتحدّد فقط بمعايير الكفاءة التشغيلية بل يتأثر أيضاً بالقيمة الثقافية والفنية والاجتماعية التي يستخلصها كل طرف من مشاركته أو حضوره. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم رضا أصحاب المصلحة من خلال استعراض التعريفات المختلفة وتحديد رأي الباحث، ثم الوقوف على أهمية هذا المفهوم وأهدافه، فضلاً عن تحليل أبعاده واستراتيجيات تعزيزه في سياق الفعاليات الثقافية، وصولاً إلى تحليل التحدّيات التي تواجه تحقيقه وإبراز العلاقة بين رضا أصحاب المصلحة وتنظيم الفعاليات الثقافية في مدينة الرياض.

## 2.2.2 مفهوم رضا أصحاب المصلحة

يتطلب تأصيل مفهوم رضا أصحاب المصلحة تفكيكه إلى مكوّنيه الأساسيين: مفهوم أصحاب المصلحة من جهة، ومفهوم الرضا من جهة أخرى، ثم دمجهما في إطار مفاهيمي متكامل يُراعي السياق التطبيقي للدراسة الحالية. وقد شهد مفهوم أصحاب المصلحة تطوراً ملحوظاً منذ أن بلوره إدوارد فريمان في ثمانينيات القرن العشرين ضمن نظرية أصحاب المصلحة التي أسست لمنظور إداري جديد يرى أن المنظمة ليست كياناً منعزلاً يخدم فئة واحدة بل هي شبكة من العلاقات مع أطراف متعددة لكل منها حقوق ومصالح مشروعة ينبغي مراعاتها. ومن جانبه، يُعدّ مفهوم الرضا من المفاهيم النفسية والإدارية التي عولجت من زوايا متعددة، وهو يُشير في جوهره إلى الحالة الوجدانية والمعرفية التي تنتج عن مقارنة الفرد أو الجهة بين التوقعات المسبقة والأداء الفعلي المُدرّك.

وقد عرّف عبدالغني وآخرون (2025) رضا أصحاب المصلحة بأنه المحصّلة التقييمية الشاملة التي يُكوّنها أصحاب المصلحة تجاه أداء المنظمة بناءً على مدى استجابتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم ومعايير الجودة التي يتبنونها. ويتّسم هذا التعريف بكونه يُركّز على الطابع التقييمي للرضا بوصفه حكماً يُصدره أصحاب المصلحة وليس مجرد شعور عابر، كما أنه يُبرز تعدّد المحدّدات التي يقوم عليها هذا الحكم والتي تشمل الاحتياجات والتوقعات ومعايير الجودة. ويُستفاد من هذا الطرح أن الرضا ليس مفهوماً أحادي البُعد بل هو تركيبة من عناصر معرفية ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء وعناصر وجدانية ترتبط بالمشاعر الناتجة عن التجربة.

وفي سياق مرتبط، تناول دعاس وبن يحي (2023) رضا أصحاب المصالح من منظور أنظمة إدارة الجودة، حيث نظرا إلى الرضا بوصفه مخرجاً رئيسياً لمنظومة الجودة المؤسسية يعكس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالمتطلبات والمعايير التي يتوقعها أصحاب المصلحة المتعدّدون. ويُضيف هذا التعريف بُعداً نظامياً لمفهوم الرضا، إذ يربطه بمنظومة الجودة الشاملة للمنظمة بدلاً من حصره في جانب واحد من جوانب الأداء. كما يُشير إلى أن رضا أصحاب المصلحة ليس هدفاً قائماً بذاته بل هو نتيجة طبيعية لتطبيق منظومة جودة فعّالة تتغلغل في جميع عمليات المنظمة وأنشطتها.

ومن زاوية مختلفة، تناول أحفيظ والمسعود (2025) مفهوم العلاقة مع أصحاب المصلحة من منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أشارا إلى أن رضا أصحاب المصلحة يتحدّد جزئياً بمدى إدراكهم لالتزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم وتجاه المجتمع الأوسع. ويوسع هذا التعريف نطاق مفهوم الرضا ليتجاوز المعاملات المباشرة بين المنظمة وأصحاب المصلحة ويشمل أبعاداً أخلاقية واجتماعية تتعلّق بالتزام المنظمة بقيم المسؤولية الاجتماعية. وفي سياق الفعاليات الثقافية، ينعكس هذا البعد في اهتمام أصحاب المصلحة بمدى مساهمة الفعالية في إثراء الحياة الثقافية للمجتمع وتعزيز الهوية الثقافية ودعم المواهب المحلية، وليس فقط بالكفاءة التنظيمية اللوجستية.

أما أبو عيسى (2023) فقد تناول مفهوم الرضا من منظور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، حيث عرّف الرضا بأنه المحصّلة الإدراكية التي يُشكّلها المستفيد بناءً على تجربته الكلية مع المنظمة ومدى تطابق هذه التجربة مع توقعاته المسبقة والمعايير التي يستند إليها في تقييمه. ويُبرز هذا التعريف مفهوم "الفجوة الإدراكية" بين التوقعات والأداء الفعلي بوصفها المحدّد الرئيسي للرضا، فكلما تقلّصت هذه الفجوة — أو تحوّلت إلى فجوة إيجابية بتجاوز التوقعات — ارتفع مستوى الرضا. ويتّسق هذا الطرح مع نموذج عدم التأكيد الذي يُعدّ من أبرز الأطر النظرية المفسّرة للرضا في أدبيات التسويق والإدارة.

وعلى الصعيد الدولي، عرّف Abolghasemi et al. (2024) رضا أصحاب المصلحة بأنه التقييم الشامل الذي يُجرّيه أصحاب المصلحة لمخرجات المشروع وعملياته بناءً على معايير متعددة تشمل الجودة والالتزام الزمني والتكلفة والتواصل ومدى تلبية المتطلبات المحددة مسبقاً. ويتميّز هذا التعريف بأنه يُحدّد أبعاداً ملموسة وقابلة للقياس يقوم عليها حكم الرضا، مما يُسهّل عملية قياسه وتتبعه وتحسينه. كما يُبرز أن الرضا لا يتحدّد بمعيار واحد بل هو حكم مركّب يتأثر بعوامل متعددة قد تختلف أوزانها النسبية من صاحب مصلحة لآخر ومن سياق لآخر.

كذلك أشار Kristiansen et al. (2021) إلى أن رضا أصحاب المصلحة في المنظمات المؤقتة المعنية بتنظيم الفعاليات يتّسم بخصوصية ترتبط بالطبيعة المؤقتة لهذه المنظمات والضغط الزمني الذي تعمل تحته، حيث يتأثر الرضا بمدى قدرة الجهة المنظّمة على بناء علاقات فعّالة مع أصحاب المصلحة في فترة

زمنية محدودة وتلبية توقعاتهم المتباينة ضمن إطار زمني صارم. ويُضيف هذا الطرح بُعداً زمنياً لمفهوم الرضا يكتسب أهمية خاصة في سياق الدراسة الحالية التي تبحث في العلاقة بين إدارة الوقت ورضا أصحاب المصلحة.

وقد أضاف المهداوي (2023) بُعداً ابتكارياً لمفهوم الرضا من خلال ربطه بإدارة الابتكار، حيث أشار إلى أن رضا العملاء وأصحاب المصلحة يتأثر بمدى إدراكهم للقيمة المضافة التي تُقدمها المنظمة من خلال ابتكاراتها وتجديدها المستمر لخدماتها ومنتجاتها. ويُستفاد من هذا الطرح في سياق الفعاليات الثقافية أن رضا أصحاب المصلحة لا يتحقق فقط بتكرار الممارسات الناجحة السابقة بل يتطلب أيضاً تقديم عناصر جديدة ومبتكرة تُثري التجربة وتتجاوز التوقعات، وهو ما يربط الرضا بقدرة الجهة المنظمة على الابتكار والتجديد في كل فعالية.

وفي ضوء هذه المعالجات المتنوعة، يرى الباحث أن رضا أصحاب المصلحة في سياق الدراسة الحالية يُعرّف إجرائياً بأنه الحكم التقييمي الشامل الذي يُكوّنه أصحاب المصلحة المتعدّون في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض — من رعاة وشركاء وجمهور وجهات حكومية وموردين وفنانين ومتحدّثين وإعلاميين — تجاه الأداء التنظيمي للفعالية، وذلك بناءً على مقارنتهم بين توقعاتهم المسبقة والتجربة الفعلية التي عايشوها، مع الأخذ في الاعتبار أبعاد الجودة والالتزام الزمني والتواصل والقيمة الثقافية المضافة والمسؤولية الاجتماعية. ويرى الباحث أن هذا التعريف يتميز بشموليته وتكامله إذ يجمع بين البُعد المعرفي والبُعد الوجداني للرضا، ويُراعي تعدّد أصحاب المصلحة وتنوّع معاييرهم التقييمية، ويعكس خصوصية السياق الثقافي الذي تتحرك فيه الدراسة.

### 3.2.2 أهمية رضا أصحاب المصلحة

تنبع أهمية رضا أصحاب المصلحة من كونه يُمثّل المقياس الأكثر شمولاً لنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها والوفاء بالتزاماتها تجاه محيطها المتعدّد الأطراف. وقد تجاوز الفكر الإداري المعاصر مقاييس النجاح الأحادية التي تختزل أداء المنظمة في مؤشرات مالية أو تشغيلية محدودة، ليتبنّى مقاربة أوسع ترى أن المنظمة الناجحة هي التي تُحقّق توازناً في إرضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة. وفي قطاع الفعاليات الثقافية،

تتعاطم هذه الأهمية لأن استمرارية الفعاليات وتطوّرها يعتمد بشكل مباشر على رضا أصحاب المصلحة واستعدادهم للمشاركة والدعم والحضور مرة تلو أخرى.

ويشير عبدالغني وآخرون (2025) إلى أن أهمية رضا أصحاب المصلحة تتجلى في عدة أبعاد مترابطة:

1. تعزيز الشرعية المؤسسية، إذ إن رضا أصحاب المصلحة يمنح المنظمة قبولاً اجتماعياً ومؤسسياً يُعزّز مكانتها ويُرسّخ وجودها في بيئتها التنظيمية، فالمنظمة التي يرضى عنها أصحاب المصلحة تحظى بدعمهم ومساندتهم في مواجهة التحدّيات وتتمتع بسمعة مؤسسية إيجابية تُسهّل عملياتها المستقبلية.
2. تحسين جودة القرارات المؤسسية، حيث إن الاهتمام برضا أصحاب المصلحة يفرض على المنظمة تبني منهجية تشاركية في اتخاذ القرارات تأخذ في الحسبان وجهات نظر متعددة، مما يُثري عملية صنع القرار ويُقلّل من مخاطر القرارات الأحادية.
3. بناء منظومة للتقييم الذاتي المستدام، إذ يُوفّر قياس رضا أصحاب المصلحة بشكل منتظم تغذية راجعة قيّمة تُمكن المنظمة من تحديد مواطن القوة والضعف في أدائها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ويرى دعاس وبن يعي (2023) أن أهمية رضا أصحاب المصلحة تتّصل بمنظومة الجودة المؤسسية من خلال:

- كون الرضا مؤشراً حيوياً على فعالية أنظمة الجودة المطبقة في المنظمة، فحين يكون أصحاب المصلحة راضين فإن ذلك يعكس نجاح المنظمة في ترجمة سياساتها ومعاييرها إلى ممارسات فعلية تُلبّي التوقعات.
- كون الرضا محفزاً للتحسين المستمر، إذ إن السعي الدائم لتعزيز رضا أصحاب المصلحة يدفع المنظمة نحو مراجعة عملياتها وتطويرها باستمرار.
- كون الرضا أداة لتحقيق التكامل بين مختلف أنظمة الإدارة في المنظمة، حيث يُشكّل هدفاً مشتركاً تتقاطع عنده جهود إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

ويضيف أحفيظ والمسعود (2025) بُعداً اجتماعياً لأهمية رضا أصحاب المصلحة يتمثل في:

- تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة ومحيطها، فالمنظمة التي تُولي اهتماماً حقيقياً لرضا أصحاب المصلحة تبني جسوراً من الثقة تُسهّل التعاون المستقبلي وتُقلّل تكاليف التعاملات.
- ترسيخ المسؤولية الاجتماعية بوصفها ممارسة مؤسسية أصيلة وليست مجرد واجهة دعائية، حيث يُمثّل رضا أصحاب المصلحة الدليل العملي على جدية المنظمة في التزامها الاجتماعي.
- تحقيق التنمية المستدامة على المستوى القطاعي والمجتمعي، إذ إن رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية يُساهم في بناء قطاع ثقافي حيوي ومستدام يُثري الحياة الاجتماعية ويُعزّز التماسك المجتمعي.

ويؤكد (Abolghasemi et al. (2024 أن أهمية رضا أصحاب المصلحة تبرز بوضوح في سياق إدارة

المشاريع من خلال:

- كون الرضا مؤشراً شاملاً لأداء المشروع يتجاوز المعايير التقليدية كالتكلفة والوقت والنطاق ليشمل أبعاداً نوعية ترتبط بتجربة أصحاب المصلحة وإدراكهم للقيمة المتحققة.
- تأثير الرضا في استدامة العلاقات مع أصحاب المصلحة وفي استعدادهم للمشاركة في مشاريع مستقبلية، وهو ما يُمثّل رصييداً استراتيجياً طويل الأمد للمنظمة.
- دور الرضا في تقليل النزاعات والخلافات خلال تنفيذ المشروع، حيث إن أصحاب المصلحة الراضين يكونون أكثر تعاوناً ومرونة في التعامل مع التحديات المشتركة.

ويُبرز (Ali et al. (2021 أهمية رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى من خلال:

1. تأثيره المباشر في الحدّ من التجاوزات الزمنية والمالية، إذ إن أصحاب المصلحة الراضين يكونون أكثر التزاماً بتعهداتهم وأكثر تعاوناً في حلّ المشكلات الطارئة.
2. دوره في تعزيز السمعة المؤسسية التي تُعدّ من أهم الأصول غير الملموسة للمنظمة.

-إسهامه في تسهيل عمليات التنسيق والتواصل بين الأطراف المتعددة، حيث يُوفّر مناخ الرضا بيئة تفاعلية إيجابية تُقلّل من حدّة التوترات وتُعزّز روح الشراكة. وتنعكس هذه الأبعاد بشكل مباشر على سياق الفعاليات الثقافية في مدينة الرياض، حيث يُعدّ رضا أصحاب المصلحة شرطاً لازماً لاستقطاب الرعاية والشركاء في الفعاليات المقبلة وللحفاظ على ولاء الجمهور وتوسيع قاعدته.

#### 4.2.2 أهداف تحقيق رضا أصحاب المصلحة

تتنوّع أهداف السعي لتحقيق رضا أصحاب المصلحة وتتدرّج من أهداف تشغيلية مباشرة ترتبط بتحسين الأداء اليومي إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى ترتبط باستدامة المنظمة وتعزيز مكانتها. وقد عالج الباحثون هذه الأهداف من زوايا متباينة تعكس تعدّد المنظورات النظرية والسياقات التطبيقية.

1. ويرى عبدالغني وآخرون (2025) أن تحقيق رضا أصحاب المصلحة يسعى إلى: إرساء منظومة حوكمة رشيدة تقوم على الشفافية والمساءلة والاستجابة لاحتياجات مختلف الأطراف، بحيث يُصبح رضا أصحاب المصلحة معياراً أساسياً في تقييم أداء القيادات الإدارية. تطوير آليات تقييم ذاتي مؤسسية تستند إلى مدخلات أصحاب المصلحة المتعدّدين بدلاً من الاكتفاء بمعايير داخلية قد تفتقر إلى الموضوعية.
2. بناء قاعدة بيانات تراكمية عن توقعات أصحاب المصلحة ومستويات رضاهم تُمكن المنظمة من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والاستجابة لها استباقياً.
3. ويُضيف دعاس وبن يحي (2023) أهدافاً ترتبط بمنظومة الجودة المؤسسية، تتمثّل في: تحقيق التكامل بين المعايير الفنية للجودة والمعايير الإدراكية لأصحاب المصلحة، إذ قد تكون المنظمة ملتزمة بالمعايير الفنية لكنها تُخفق في تلبية توقعات أصحاب المصلحة الذين يقيسون الجودة بمعايير مختلفة. خلق حلقة تحسين مستمر تبدأ بقياس الرضا وتنتهي بتطوير العمليات وتبدأ من جديد في دورة لا تتوقف.
4. تعزيز التنافسية المؤسسية من خلال التميّز في إرضاء أصحاب المصلحة بوصفه ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

أما أبو عيسى (2023) فيُحدّد أهدافاً ترتبط بإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، أبرزها:

- بناء ولاء طويل الأمد لدى أصحاب المصلحة يتجاوز الرضا اللحظي عن تجربة واحدة ليتحوّل إلى علاقة مستدامة قائمة على الثقة المتبادلة.
- تحويل أصحاب المصلحة الراضين إلى سفراء للمنظمة يُرَوِّجون لها طوعاً في محيطهم الاجتماعي والمهني.
- تقليل تكاليف اكتساب أصحاب مصلحة جدد من خلال الحفاظ على الحاليين وتعزيز رضاهم، إذ إن تكلفة الاحتفاظ بشريك أو راعٍ أو عميل راضٍ أقل بكثير من تكلفة استقطاب بديل جديد.

ويُبرز المهداوي (2023) أهدافاً ترتبط بالبُعد الابتكاري لرضا أصحاب المصلحة، وتتمثّل في:

- توجيه جهود الابتكار في المنظمة نحو المجالات التي تُحقّق أعلى قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، بدلاً من الابتكار العشوائي الذي قد لا يتقاطع مع احتياجاتهم الفعلية.
- استخدام التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة بوصفها مصدراً للأفكار الابتكارية التي تُلبّي احتياجات حقيقية غير مُشبعة.
- تحقيق التمايز عن المنافسين من خلال ابتكارات تنطلق من فهم عميق لتوقعات أصحاب المصلحة وتطلّعاتهم.

ومن المنظور الدولي، يُحدّد Gaur و Tawalare (2022) أهدافاً لرضا أصحاب المصلحة في سياق

المشاريع الكبرى، أبرزها:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل مبكرة مما يُقلّل من الاعتراضات والمراجعات اللاحقة.
- بناء توافق مبكر حول أهداف المشروع ومعاييرهِ يُقلّل من احتمالات النزاع في مراحل التنفيذ.
- توظيف خبرات أصحاب المصلحة ومعارفهم في تحسين جودة المشروع ومخرجاته.

وفي ضوء هذه الرؤى المتعدّدة، يرى الباحث أن أهداف تحقيق رضا أصحاب المصلحة في سياق الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض تتمحور حول بناء شراكات مستدامة مع الرعاية والممولّين تضمن

استمرارية الدعم المالي للفعاليات المستقبلية، وتعزيز ولاء الجمهور وتوسيع قاعدة الحضور، وترسيخ السمعة المؤسسية للجهة المنظّمة بوصفها جهة موثوقة ومحترفة، وتوفير تغذية راجعة غنية تُسهم في تطوير الفعاليات اللاحقة، والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في إثراء القطاع الثقافي ورفع مستوى جودة الحياة.

## 5.2.2 أبعاد رضا أصحاب المصلحة

تم تحديد أبعاد رضا أصحاب المصلحة في الدراسة الحالية بناءً على مراجعة تحليلية شاملة للأدبيات ذات الصلة، وبخاصة الإطار القياسي الذي قدّمه عبد الغني وآخرون (2025) لقياس رضا أصحاب المصلحة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، والمنظور النظامي الذي تبناه دعاس وبن يحي (2023) في ربط رضا أصحاب المصلحة بمنظومة الجودة المؤسسية، فضلاً عن المقاربة التي قدّمها Abolghasemi et al. (2024). لاستكشاف العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشروع ورضا أصحاب المصلحة. وقد أفرزت هذه المراجعة عدة أبعاد رئيسية لرضا أصحاب المصلحة في سياق تنظيم الفعاليات الثقافية يمكن تحليلها على النحو التالي:

### البُعد الأول: الرضا عن جودة التنظيم والتنفيذ

يُمثّل هذا البُعد المحور الأكثر مباشرة في تقييم أصحاب المصلحة لأداء الجهة المنظّمة، وهو يتعلّق بالحكم الذي يُصدره أصحاب المصلحة على مستوى الاحترافية والإنقاذ في تنفيذ الفعالية بمختلف جوانبها. ويتضمّن هذا البُعد تقييم جودة البرنامج الثقافي من حيث تنوّعه وثرائه ومستوى المحتوى المقدّم، وجودة التجهيزات اللوجستية من حيث ملاءمة الموقع وكفاية التجهيزات التقنية وسلسلة الانتقال بين الفقرات والأنشطة، وجودة الخدمات المساندة كخدمات الاستقبال والضيافة والإرشاد والأمن والسلامة. ويتّسم هذا البُعد بكونه الأكثر قابلية للملاحظة المباشرة من قِبَل أصحاب المصلحة، إذ يختبرونه بحواسهم خلال حضورهم للفعالية، مما يمنحه ثقلاً كبيراً في تشكيل الحكم الإجمالي على مستوى الرضا. كما أن هذا البُعد يتأثر بشكل مباشر بكفاءة إدارة الوقت، فالتأخّر في التجهيزات أو الارتباك في تنظيم الفقرات ينعكس فوراً على الإدراك الكلي للجودة ويُقلّل من مستوى الرضا حتى لو كان المحتوى الثقافي متميّزاً.

## البُعد الثاني: الرضا عن الالتزام الزمني

يرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بمتغير إدارة الوقت بوصفه المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وهو يتعلّق بتقييم أصحاب المصلحة لمدى التزام الجهة المنظّمة بالمواعيد والجدول الزمني المعلنة مسبقاً. ويشمل هذا البُعد عدة مؤشرات تتمثّل في الالتزام بموعد بدء الفعالية وانتهائها، والالتزام بمواعيد الفقرات الفرعية والأنشطة المتضمّنة في البرنامج، والالتزام بالمواعيد المحددة مسبقاً للتواصل مع أصحاب المصلحة كالرعاة والمتحدثين والإعلاميين. ويحمل هذا البُعد دلالة رمزية تتجاوز الجانب التنظيمي، إذ إن الالتزام الزمني يُعبّر في نظر أصحاب المصلحة عن مستوى الاحترافية والاحترام لوقتهم وجدّة الجهة المنظّمة في الوفاء بالتزاماتها. وقد يُفضي الإخلال بالالتزام الزمني إلى تراجع حاد في الرضا حتى لو كانت الجوانب الأخرى للفعالية متميّزة، لأن أصحاب المصلحة يميلون إلى تفسير التأخيرات بوصفها مؤشراً على ضعف التنظيم الشامل.

## البُعد الثالث: الرضا عن التواصل وإدارة العلاقات

يتعلّق هذا البُعد بتقييم أصحاب المصلحة لجودة التواصل الذي تُمارسه الجهة المنظّمة معهم عبر مراحل الفعالية المختلفة، بدءاً من مرحلة الإعداد والتخطيط مروراً بمرحلة التنفيذ وصولاً إلى مرحلة ما بعد الفعالية. ويتضمّن هذا البُعد وضوح المعلومات المقدّمة لأصحاب المصلحة ودقتها وتوقيتها، وسهولة الوصول إلى فريق التنظيم عند الحاجة وسرعة استجابته للاستفسارات والطلبات، ومدى إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، فضلاً عن جودة المتابعة بعد انتهاء الفعالية من حيث جمع التغذية الراجعة والاستجابة للملاحظات. ويُعدّ هذا البُعد محورياً في تشكيل العلاقة بين الجهة المنظّمة وأصحاب المصلحة، إذ إن جودة التواصل تُؤثر في مستوى الثقة والشعور بالتقدير والشراكة الحقيقية، وهي مشاعر تتجاوز الجانب التعاملي المحدود لتُرسّخ علاقة استراتيجية مستدامة.

#### البُعد الرابع: الرضا عن القيمة المُدرَكة

يتعلّق هذا البُعد بتقييم أصحاب المصلحة للقيمة الإجمالية التي حصلوا عليها من مشاركتهم في الفعالية أو دعمها مقارنة بما استثمروه فيها من وقت وجهد ومال. وتختلف القيمة المُدرَكة باختلاف طبيعة صاحب المصلحة، فالراعي يُقيّم القيمة من خلال العائد التسويقي والإعلامي الذي حقّقه رعايته، والجمهور يُقيّمها من خلال الإثراء الثقافي والمتعة التي حصل عليها مقابل وقته وتكلفة حضوره، والفنان أو المتحدث يُقيّمها من خلال المنصة التي أُتيحت له للتعبير عن إبداعه والتفاعل مع الجمهور. ويتّسم هذا البُعد بذاتيته العالية، إذ يتأثر بالتوقعات المسبقة لكل صاحب مصلحة وبمعايير الشخصية في تقييم القيمة. ويرتبط هذا البُعد بإدارة الوقت من حيث إن الاستغلال الأمثل للوقت المتاح يُعزّز القيمة المُقدّمة لأصحاب المصلحة، في حين أن الهدر الزمني يُقلّل من القيمة المُدرَكة ويُشعر أصحاب المصلحة بأن وقتهم لم يُستثمر بالشكل الأمثل.

#### البُعد الخامس: الرضا عن الاستجابة للتوقعات والمتطلبات الخاصة

يتعلّق هذا البُعد بمدى قدرة الجهة المنظّمة على فهم التوقعات والمتطلبات الخاصة لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة والاستجابة لها بشكل ملائم. ويعكس هذا البُعد الوعي بأن أصحاب المصلحة ليسوا كتلة متجانسة بل فئات متميزة لكل منها احتياجات وأولويات مختلفة. فالرعاة قد يهتمون بحجم الحضور والتغطية الإعلامية وظهور علاماتهم التجارية، في حين يهتم الجمهور بتنوّع البرنامج وسهولة الوصول وجودة المرافق، بينما تهتم الجهات الحكومية بالالتزام باللوائح والمعايير المعتمدة وتحقيق الأهداف الثقافية الوطنية. ويتطلّب هذا البُعد من الجهة المنظّمة امتلاك قدرات تحليلية تُمكنها من تصنيف أصحاب المصلحة وفهم أولوياتهم وتصميم استراتيجيات استجابة مخصّصة لكل فئة، وهو ما يستلزم وقتاً كافياً للتخطيط والتنسيق مما يربط هذا البُعد بفعالية إدارة الوقت.

## 6.2.2 استراتيجيات تعزيز رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للجهات المنظمة للفعاليات الثقافية توظيفها لتعزيز رضا أصحاب المصلحة، وتتدرج هذه الاستراتيجيات من المستوى الاستراتيجي الشامل إلى المستوى التشغيلي التفصيلي. وقد أسهمت الأدبيات الإدارية في تطوير أطر ومنهجيات متعددة يمكن تكييفها وتطبيقها في هذا السياق.

وتُعدّ استراتيجية التحليل المنهجي لأصحاب المصلحة نقطة الانطلاق الأساسية لأي جهد منظم لتعزيز الرضا، وتقوم على تحديد جميع الأطراف ذات المصلحة في الفعالية وتصنيفها وفقاً لمعايير مثل درجة التأثير ومستوى الاهتمام والأهمية الاستراتيجية. وقد أوضح (Kristiansen et al. (2021 أن إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات المؤقتة المعنية بالفعاليات تتطلب تحديداً دقيقاً للأطراف المعنية وفهماً عميقاً لتوقعاتهم ومصالحهم وديناميكيات العلاقة بينهم. ويُتيح هذا التحليل للجهة المنظمة تخصيص مواردها — بما فيها الموارد الزمنية — بشكل يتناسب مع أهمية كل فئة من فئات أصحاب المصلحة وأولوياتها.

وتبرز كذلك استراتيجية التواصل الاستباقي والشفاف التي تقوم على إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع مستمر بمسار الإعداد والتنفيذ، وإشراكهم في القرارات التي تمس مصالحهم، والتعامل بشفافية مع التحديات والمشكلات التي قد تطرأ بدلاً من إخفاءها. وقد أشار Gaur و (Tawalare (2022 إلى أن استخدام أدوات وتقنيات متقدمة في إدارة أصحاب المصلحة يُعزّز فعالية التواصل ويُحسّن مستويات الرضا، مما يُشير إلى أهمية توظيف التقنيات الحديثة في تسهيل التواصل مع أصحاب المصلحة وتسريعه وتوثيقه. وفي سياق الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض، يمكن أن يتخذ هذا التواصل أشكالاً متعددة تشمل التقارير الدورية للرعاة والنشرات الإعلامية الموجهة للجمهور والاجتماعات التنسيقية مع الجهات الحكومية والمنصات التفاعلية الرقمية التي تُتيح التغذية الراجعة الفورية.

كما تحتل استراتيجية إدارة التوقعات مكانة محورية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة، وتقوم على بناء توقعات واقعية لدى أصحاب المصلحة من خلال التواصل الدقيق والصادق حول ما يمكن للفعالية تقديمه وما لا يمكنها تقديمه. وتنبع أهمية هذه الاستراتيجية من حقيقة أن الرضا يتحدّد بالفجوة بين

التوقعات والأداء الفعلي، وبالتالي فإن بناء توقعات مبالغ فيها يُعرّض الجهة المنظّمة لخطر عدم الرضا حتى لو كان أداؤها جيداً موضوعياً. وقد أوضح أبو عيسى (2023) أن إدارة العلاقات مع العملاء تتضمن بناء توقعات واقعية ومتسقة تُمهّد لتجربة إيجابية تُلبّي هذه التوقعات أو تتجاوزها، وهو ما ينطبق على إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية.

وتُضاف إلى ذلك استراتيجية التحسين المستمر القائمة على التغذية الراجعة التي تتضمن جمع آراء أصحاب المصلحة بشكل منهجي بعد كل فعالية وتحليلها واستخدامها في تطوير الفعاليات اللاحقة. وقد أكّد المهداوي (2023) أن الابتكار في الخدمات يُسهم في تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة، مما يُشير إلى أن التغذية الراجعة لا ينبغي أن تُستخدم فقط لتصحيح الأخطاء بل أيضاً لاستلهاهم أفكار ابتكارية تُضيف قيمة جديدة وتُفاجئ أصحاب المصلحة بما يتجاوز توقعاتهم. ويرتبط هذا بمفهوم "إسعاد أصحاب المصلحة" الذي يتجاوز مجرد إرضائهم إلى إبهارهم بمستوى يفوق ما كانوا يتوقعون.

وتبرز أيضاً استراتيجية التخصيص والتمايز في التعامل مع فئات أصحاب المصلحة المختلفة، والتي تقوم على الاعتراف بأن كل فئة لها احتياجات وتوقعات ومعايير تقييم مختلفة، وبالتالي فإن الاستراتيجية الواحدة لا تصلح لجميع الفئات. وقد أشار Irawan et al. (2022) إلى أن أدوار أصحاب المصلحة تتباين في سياق التنمية المستدامة وأن الاستجابة الفعّالة لهذا التباين تتطلب مقاربات مخصّصة تُراعي خصوصية كل طرف. وفي سياق الفعاليات الثقافية بالرياض، يعني ذلك تصميم تجارب مختلفة للرعاة والضيوف المميّزين والجمهور العام والإعلاميين والفنانين، بحيث يشعر كل طرف بأن الفعالية صُمّمت مع مراعاة احتياجاته الخاصة.

## 7.2.2 تحديات تحقيق رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية

يواجه السعي لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في سياق الفعاليات الثقافية تحديات جوهرية تنبع من طبيعة هذا القطاع وخصائصه المميّزة. وتتوزّع هذه التحديات على عدة محاور تتشابه فيما بينها وتُعقد مهمة الجهة المنظّمة في تحقيق مستويات رضا مرتفعة لدى جميع الأطراف المعنية.

ويُمثّل تعدّد أصحاب المصلحة وتعارض مصالحهم أبرز التحدّيات التي تواجه الجهات المنظّمة، إذ إن ما يُرضي طرفاً قد يُسخط طرفاً آخر. فالراعي الذي يسعى إلى أقصى ظهور لعلامته التجارية قد يتعارض هدفه مع رغبة الجهة المنظّمة في الحفاظ على الطابع الثقافي الأصيل للفعالية، والجمهور الذي يُفضّل الأنشطة التفاعلية قد يتعارض تفضيله مع رغبة المتحدّثين في تقديم محتوى أكاديمي معمّق. وقد أوضح Abolghasemi et al. (2024) أن إدارة أصحاب المصلحة المتعدّدين تتطلب موازنة دقيقة بين مصالح متباينة وأحياناً متناقضة، مما يستوجب مهارات تفاوضية عالية وقدرة على إيجاد حلول وسطية تُحقّق حداً مقبولاً من الرضا لجميع الأطراف دون إرضاء كامل لأي طرف على حساب الآخرين.

كما يُمثّل قياس رضا أصحاب المصلحة بدقة تحدياً منهجياً يواجه الباحثين والممارسين على حدّ سواء. فالرضا مفهوم ذاتي يتأثر بعوامل نفسية وشخصية وسياقية متعددة يصعب عزلها والتحكّم فيها، كما أن أصحاب المصلحة المختلفين يستخدمون معايير مختلفة في تقييم رضاهم مما يُعقّد عملية المقارنة والتجميع. وقد أشار عبدالغني وآخرون (2025) إلى تعقيد عملية قياس رضا أصحاب المصلحة في السياق الحكومي نظراً لتعدّد الأبعاد التي يشملها الرضا وصعوبة وضع معايير موحّدة تصلح لجميع فئات أصحاب المصلحة.

ويُضاف إلى ذلك تحدّي التوقعات المتصاعدة لدى أصحاب المصلحة، إذ إن نجاح فعالية ثقافية يرفع سقف التوقعات للفعاليات اللاحقة، مما يفرض على الجهة المنظّمة ضغطاً مستمراً للتجديد والتطوير والارتقاء بمستوى الأداء في كل مرة. وهذا التحدي يتفاقم في بيئة ثقافية متنامية كبيئة مدينة الرياض حيث يتزايد عدد الفعاليات ويتصاعد مستوى التنافس بينها على استقطاب الرعاية والجمهور والمواهب، مما يمنح أصحاب المصلحة خيارات أوسع ويرفع معاييرهم في الحكم على كل فعالية.

كذلك يُشكّل ضيق الوقت المتاح لبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة تحدياً جوهرياً في سياق الفعاليات الثقافية ذات الطبيعة المؤقتة. فبخلاف المنظمات الدائمة التي تمتلك وقتاً كافياً لبناء علاقات تدريجية مع أصحاب مصالحها، تعمل الجهات المنظّمة للفعاليات تحت ضغط زمني يستوجب بناء علاقات فعّالة في فترة محدودة وتحقيق مستويات رضا مقبولة في تجربة واحدة قد لا تتكرر. وقد أوضح Kristiansen

et al. (2021) أن المنظمات المؤقتة المعنية بالفعاليات تواجه تحدياً فريداً يتمثل في الحاجة إلى إنشاء آليات إدارة أصحاب المصلحة وتفعيلها بسرعة ضمن دورة حياة قصيرة للمشروع.

ويُضاف إلى التحديات السابقة تحدي البُعد الثقافي والاجتماعي الخاص بمدينة الرياض، حيث يتنوع أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية تنوعاً ثقافياً واجتماعياً واسعاً يشمل مواطنين ومقيمين من جنسيات وثقافات متعددة، ولكل فئة ذائقتها الثقافية ومعاييرها في تقييم الفعاليات. وهذا التنوع يُثري الفعاليات الثقافية من جهة لكنه يُعقد مهمة تحقيق الرضا من جهة أخرى لأنه يتطلب مراعاة أذواق وتوقعات متباينة ضمن فعالية واحدة.

## 8.2.2 رضا أصحاب المصلحة وتنظيم الفعاليات الثقافية في مدينة الرياض

تُشكل مدينة الرياض بيئة فريدة لدراسة رضا أصحاب المصلحة في سياق الفعاليات الثقافية، وذلك بفعل التحوّلات العميقة التي تشهدها المدينة في المجال الثقافي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030. فقد باتت الرياض واحدة من أكثر المدن في المنطقة حيوية على صعيد الفعاليات الثقافية، إذ تحتضن مهرجانات ومؤتمرات ومعارض وأمسيات ثقافية متنوعة على مدار العام، مما أوجد منظومة واسعة ومتشابكة من أصحاب المصلحة الذين يتباينون في مصالحهم وتوقعاتهم ومعاييرهم التقييمية.

ويتسم مشهد أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض بعدة سمات تُميّزه عن سياقات أخرى. فمن جهة، يتنوع أصحاب المصلحة تنوعاً واسعاً يشمل هيئات حكومية راعية ومنظمة كوزارة الثقافة وهيئة الثقافة وهيئة الترفيه والهيئة الملكية لمدينة الرياض، ورعاة وممولين من القطاع الخاص يسعون إلى تعزيز حضور علاماتهم التجارية وإبراز مسؤوليتهم الاجتماعية، وفنانين ومبدعين ومثقفين يبحثون عن منصات للتعبير والتواصل مع الجمهور، وجمهوراً متنوعاً يتطلّع إلى تجارب ثقافية ثرية، وإعلاميين ومؤثرين يسعون إلى محتوى جاذب، ومورّدي خدمات لوجستية وتقنية يرتبط نجاحهم التجاري بنجاح الفعالية. ولكل طرف من هؤلاء محدّدات رضا مختلفة يتعيّن على الجهة المنظمة فهمها والاستجابة لها.

ومن جهة أخرى، يتّسم السياق الثقافي في الرياض بديناميكية عالية ناتجة عن حداثة الانفتاح الثقافي الواسع الذي تشهده المدينة، مما يعني أن توقعات أصحاب المصلحة في حالة تشكّل مستمر وأن المعايير التي يُقيّم على أساسها الرضا تتطوّر بسرعة. وقد أشار Irawan et al. (2022) إلى أن التنمية المستدامة في القطاعات الثقافية والسياحية تتطلب إشراك أصحاب المصلحة المحليين في عملية صنع القرار لضمان ملاءمة الأنشطة للسياق الاجتماعي والثقافي، وهو ما ينطبق على بيئة الرياض التي تتطلب حساسية عالية للسياق الثقافي المحلي مع الانفتاح على التجارب العالمية.

ويرتبط رضا أصحاب المصلحة في هذا السياق بشكل جوهري بإدارة الوقت بوصفها متغيراً محورياً في نجاح الفعاليات الثقافية. فالالتزام الزمني والتنظيم المحكم وسلاسة التنفيذ كلها عوامل يلتمسها أصحاب المصلحة بشكل مباشر وتؤثر في تقييمهم الكلي للفعالية. وقد أوضح Omolloh et al. (2023) أن مشاركة أصحاب المصلحة تلعب دوراً تعديلياً في العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي، مما يُشير إلى أن إشراك أصحاب المصلحة في عمليات إدارة الوقت — من خلال التشاور معهم حول الجداول الزمنية والتنسيق المبكر معهم بشأن متطلباتهم الزمنية — يُعزّز كلاً من فعالية إدارة الوقت ورضا أصحاب المصلحة في آنٍ واحد.

كما أن التنافس المتزايد بين الفعاليات الثقافية في مدينة الرياض يجعل من رضا أصحاب المصلحة عامل تمايز حاسماً بين الجهات المنظّمة. فالراعي الذي يحظى بتجربة مُرضية مع جهة منظّمة يميل إلى تكرار التعاون معها وزيادة حجم دعمه، والجمهور الذي يعيش تجربة ثقافية متميّزة يصبح أكثر ولاءً ويُسهّم في الترويج للفعالية في محيطه الاجتماعي. وبالمقابل، فإن عدم الرضا ينتشر بسرعة في عصر وسائل التواصل الاجتماعي ويُلحق ضرراً بالغاً بسمعة الجهة المنظّمة قد يستغرق وقتاً طويلاً لإصلاحه. ولهذا فإن رضا أصحاب المصلحة لا يُعدّ ترفاً إدارياً بل ضرورة استراتيجية تُحدّد مستقبل الجهة المنظّمة وقدرتها على الاستمرار والنمو في سوق الفعاليات الثقافية المتنامي بمدينة الرياض.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحديد المنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وآلية بنائها، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع المبحوث وأهدافه. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها تحليلاً كمياً يستند إلى البيانات الميدانية المجمعة. وقد اختير هذا المنهج لأن الدراسة تسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت بأبعادها الخمسة (التخطيط المسبق، جدولة المهام وتوزيع الأدوار، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد الزمنية، المتابعة والرقابة الزمنية) ورضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض، وهو ما يستلزم جمع بيانات كمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات المصاغة.

وقد تبنت الدراسة أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض، ولقدرته على جمع بيانات من عدد كبير نسبياً من المبحوثين في فترة زمنية معقولة وبتكلفة مقبولة. كما استعان الباحث بالمصادر الثانوية من كتب ودوريات علمية ورسائل جامعية لبناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أدواتها.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تنظيم وإدارة الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض، ويشمل ذلك العاملين في الجهات الحكومية المعنية بتنظيم الفعاليات الثقافية (وزارة الثقافة، هيئة الثقافة، هيئة الترفيه)، والعاملين في شركات تنظيم الفعاليات الخاصة، والعاملين في المؤسسات الثقافية غير الربحية، والعاملين في أقسام الفعاليات في الجهات الراعية والداعمة. وقد بلغ حجم المجتمع المستهدف وفقاً لحصر الباحث ما يُقدَّر بنحو (620) فرداً يعملون بشكل مباشر في تنظيم الفعاليات الثقافية وإدارتها بمدينة الرياض.

ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي تضمن تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة بشكل متناسب. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبلغ الحجم المطلوب (238) مفردة. وقد وُزِعَ الباحث (280) استبانة لضمان الحصول على العدد الكافي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، واسترُدَّ منها (263) استبانة، استُبعدت (15) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود نمط إجابة غير جدي، ليُصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (248) استبانة، بنسبة استرداد صالحة بلغت (88.6%) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الجدول (1) توزيع الاستبانات على فئات مجتمع الدراسة

| الفئة                   | حجم المجتمع التقديري | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة | عدد الاستبانات الصالحة | نسبة الاسترداد الصالحة |
|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| الجهات الحكومية المنظمة | 185                  | 84                     | 80                      | 75                     | 89.3%                  |

| للفعاليات<br>الثقافية                            |     |     |     |     |       |
|--------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-------|
| شركات تنظيم<br>الفعاليات<br>الخاصة               | 210 | 95  | 89  | 84  | 88.4% |
| المؤسسات<br>الثقافية غير<br>الربحية              | 120 | 54  | 51  | 48  | 88.9% |
| أقسام الفعاليات<br>في الجهات<br>الراعية والداعمة | 105 | 47  | 43  | 41  | 87.2% |
| الإجمالي                                         | 620 | 280 | 263 | 248 | 88.6% |

### 4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد بُنيت بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويتضمّن بيانات عن الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تنظيم الفعاليات الثقافية، والجهة التي يعمل بها المبحوث.
- القسم الثاني: المتغير المستقل — إدارة الوقت (20 فقرة) ويتضمّن خمسة أبعاد بواقع (4 فقرات لكل بُعد، على النحو التالي:

الجدول (2) المتغير المستقل — إدارة الوقت

| البُعد                       | أرقام الفقرات     | عدد الفقرات |
|------------------------------|-------------------|-------------|
| التخطيط المسبق               | 1 – 2 – 3 – 4     | 4           |
| جدولة المهام وتوزيع الأدوار  | 5 – 6 – 7 – 8     | 4           |
| تحديد الأولويات              | 9 – 10 – 11 – 12  | 4           |
| تخصيص الموارد الزمنية        | 13 – 14 – 15 – 16 | 4           |
| المتابعة والرقابة الزمنية    | 17 – 18 – 19 – 20 | 4           |
| إجمالي فقرات المتغير المستقل | 1 – 20            | 20          |

□ القسم الثالث: المتغير التابع — رضا أصحاب المصلحة (12 فقرة) ويتضمّن محوراً واحداً شاملاً

يقيس رضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية:

الجدول (3) المتغير التابع — رضا أصحاب المصلحة

| المحور                      | أرقام الفقرات                                                | عدد الفقرات |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| رضا أصحاب المصلحة           | 21 – 22 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 28 – 29 – 30<br>– 31 – 32 | 12          |
| إجمالي فقرات المتغير التابع | 21 – 32                                                      | 12          |

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (32) فقرة، وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في

قياس استجابات المبحوثين، حيث تتدرّج الاستجابات من (1) بشدة إلى (5) بشدة وفق التدرّج التالي:

#### الجدول (4) مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

### 5.3 صدق أداة الدراسة

#### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرضت في صورتها الأولية على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة العامة في عدد من الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. وقد أبدى المحكمون ملاحظات على بعض الفقرات تمثلت في إعادة صياغة (5) فقرات لزيادة وضوحها، ودمج فقرتين متقاربتين في المعنى، وإضافة فقرة واحدة لتغطية جانب لم يكن مشمولاً بشكل كافٍ. وقد أجرى الباحث التعديلات المطلوبة بناءً على الملاحظات التي حظيت بموافقة (80%) فأكثر من المحكمين، ليستقر عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على (32) فقرة.

#### ب. الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي، حُسبت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتهي إليه، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (5) معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لإدارة الوقت:

| البُعد                      | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|----------------|---------------|
| التخطيط المسبق              | 0.867          | 0.000**       |
| جدولة المهام وتوزيع الأدوار | 0.841          | 0.000**       |

|         |       |                           |
|---------|-------|---------------------------|
| 0.000** | 0.883 | تحديد الأولويات           |
| 0.000** | 0.856 | تخصيص الموارد الزمنية     |
| 0.000** | 0.874 | المتابعة والرقابة الزمنية |

يتبين من الجدول أن جميع الأبعاد ترتبط بدرجة مرتفعة ودالة إحصائياً بالدرجة الكلية لمتغير إدارة الوقت، مما يؤكد الصدق البنائي للأداة.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وذلك على بيانات العينة الاستطلاعية المكوّنة من (35) مفردة. وقد جاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

الجدول (6) ثبات أداة الدراسة

| المتغير/ البعد              | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------|-------------|--------------------|
| التخطيط المسبق              | 4           | 0.847              |
| جدولة المهام وتوزيع الأدوار | 4           | 0.831              |
| تحديد الأولويات             | 4           | 0.862              |
| تخصيص الموارد الزمنية       | 4           | 0.839              |
| المتابعة والرقابة الزمنية   | 4           | 0.854              |
| إجمالي إدارة الوقت          | 20          | 0.923              |
| رضا أصحاب المصلحة           | 12          | 0.908              |
| الثبات الكلي للاستبانة      | 32          | 0.931              |

يتّضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.831) لبُعد جدولة المهام وتوزيع الأدوار و(0.862) لبُعد تحديد الأولويات، فيما بلغ معامل الثبات الكلي لمتغير إدارة الوقت (0.923) ولمحور رضا أصحاب المصلحة (0.908)، أما الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.931). وتتجاوز جميع هذه القيم الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ والمحدّد بـ (0.70) وفقاً للمعايير المنهجية المعتمدة، مما يُؤكد تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي تُبرّر الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

### 7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة)، حُسبت مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها. ويوضّح الجدول التالي مصفوفة الارتباط الكاملة:

الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

|                 | التخطيط المسبق | جدولة المهام | تحديد الأولويات | تخصيص الموارد الزمنية | المتابعة والرقابة الزمنية | إدارة الوقت (الكلي) | رضا أصحاب المصلحة |
|-----------------|----------------|--------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| التخطيط المسبق  | 1.000          |              |                 |                       |                           |                     |                   |
| جدولة المهام    | 0.614**        | 1.000        |                 |                       |                           |                     |                   |
| تحديد الأولويات | 0.587**        | 0.632**      | 1.000           |                       |                           |                     |                   |

|       |         |         |         |         |         |         |                                 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------|
|       |         |         | 1.000   | 0.609** | 0.578** | 0.541** | تخصيص<br>الموارد<br>الزمنية     |
|       |         | 1.000   | 0.648** | 0.621** | 0.597** | 0.563** | المتابعة<br>والرقابة<br>الزمنية |
|       | 1.000   | 0.824** | 0.798** | 0.843** | 0.836** | 0.812** | إدارة<br>الوقت<br>(الكلي)       |
| 1.000 | 0.741** | 0.659** | 0.608** | 0.672** | 0.651** | 0.623** | رضا<br>أصحاب<br>المصلحة         |

\*\*دالة عند مستوى (0.01)

يتَّضح من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

تُظهر المصفوفة وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد إدارة الوقت والمتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.608) لُبعد تخصيص الموارد الزمنية و(0.672) لُبعد تحديد الأولويات، مما يُشير إلى أن جميع أبعاد إدارة الوقت ترتبط بعلاقة طردية قوية مع رضا أصحاب المصلحة. وقد سجّل بُعد تحديد الأولويات أعلى معامل ارتباط مع رضا أصحاب المصلحة (0.672)، يليه بُعد المتابعة والرقابة الزمنية (0.659)، ثم بُعد جدولة المهام وتوزيع الأدوار (0.651)، ثم بُعد التخطيط المسبق (0.623)، وأخيراً بُعد تخصيص الموارد الزمنية (0.608).

أما على مستوى المتغير الكلي، فقد بلغ معامل الارتباط بين إدارة الوقت ككل ورضا أصحاب المصلحة (0.741) وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين تدعم الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة.

كما تُظهر المصفوفة أن معاملات الارتباط البينية بين أبعاد إدارة الوقت تراوحت بين (0.541) و(0.648)، وهي قيم تدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين الأبعاد، مما يُشير إلى أن هذه الأبعاد مترابطة فيما بينها لكنها في الوقت ذاته تتمتع بدرجة من الاستقلالية تُبرّر معالجة كل بُعد على حدة. كذلك فإن عدم تجاوز أي من معاملات الارتباط البينية لقيمة (0.70) يؤكد عدم وجود مشكلة ازدواجية خطية بين الأبعاد، مما يُتيح إدراجها معاً في نماذج الانحدار المتعدد دون مخاوف إحصائية.

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استعان الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28) في تحليل بيانات الدراسة، وقد استُخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وتحديد توزيع المبحوثين وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وجهة العمل.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومتغيراتها، وترتيب الأبعاد والفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها وبين الأبعاد ومتغيراتها، وكذلك لبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية.
- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي على مستوى كل بُعد وكل متغير والأداة ككل.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الوقت على حدة في رضا أصحاب المصلحة، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الخمس.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة الوقت مجتمعة في رضا أصحاب المصلحة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (248) مفردة من العاملين في تنظيم وإدارة الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

### 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية% |
|----------|---------|-----------------|
| ذكر      | 153     | 61.7            |
| أنثى     | 95      | 38.3            |
| الإجمالي | 248     | 100.0           |

يتّضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (61.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (38.3%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة قطاع تنظيم الفعاليات الثقافية في مدينة الرياض الذي يشهد تزايداً مطّرداً في مشاركة المرأة وإن ظلّ الحضور الذكوري أكثر كثافة في المناصب التنظيمية والإدارية.

الجدول (9) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية           | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------------------|---------|-----------------|
| أقل من 25 سنة           | 28      | 11.3            |
| من 25 إلى أقل من 35 سنة | 89      | 35.9            |
| من 35 إلى أقل من 45 سنة | 78      | 31.4            |

|       |     |                 |
|-------|-----|-----------------|
| 21.4  | 53  | من 45 سنة فأكثر |
| 100.0 | 248 | الإجمالي        |

يتبين من الجدول أن الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (35.9%)، تليها الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (31.4%)، ثم فئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (21.4%)، وأخيراً فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (11.3%). ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العاملين في تنظيم الفعاليات الثقافية ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما يتوافق مع طبيعة هذا القطاع الذي يتطلب طاقة عالية وقدرة على التكيف مع ضغوط العمل الزمنية.

#### الجدول (10) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------------|---------|-----------------|
| دبلوم فأقل    | 34      | 13.7            |
| بكالوريوس     | 142     | 57.3            |
| ماجستير       | 56      | 22.6            |
| دكتوراه       | 16      | 6.4             |
| الإجمالي      | 248     | 100.0           |

يتضح من الجدول أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يُشكّلون الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (57.3%)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (22.6%)، ثم الحاصلون على دبلوم فأقل بنسبة (13.7%)، وأخيراً الحاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة (6.4%) ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى العاملين في هذا القطاع، مما يُشير إلى وعي معرفي يُمكنهم من تقديم استجابات دقيقة ومدرّوسة على فقرات الاستبانة.

الجدول (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة المئوية% |
|--------------------------|---------|-----------------|
| أقل من 3 سنوات           | 41      | 16.5            |
| من 3 إلى أقل من 6 سنوات  | 72      | 29.1            |
| من 6 إلى أقل من 10 سنوات | 81      | 32.7            |
| 10 سنوات فأكثر           | 54      | 21.7            |
| الإجمالي                 | 248     | 100.0           |

يتبين من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 6 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.7%)، تليها فئة (من 3 إلى أقل من 6 سنوات) بنسبة (29.1%)، ثم فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (21.7%)، وأخيراً فئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة (16.5%). ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة كافية في مجال تنظيم الفعاليات تُؤهلهم لتقديم إجابات موثوقة تعكس واقع الممارسة الفعلية.

الجدول (12) توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

| جهة العمل                      | التكرار | النسبة المئوية% |
|--------------------------------|---------|-----------------|
| جهة حكومية منظمّة للفعاليات    | 75      | 30.2            |
| شركة تنظيم فعاليات خاصة        | 84      | 33.9            |
| مؤسسة ثقافية غير ربحية         | 48      | 19.4            |
| قسم فعاليات في جهة راعية/داعمة | 41      | 16.5            |
| الإجمالي                       | 248     | 100.0           |

يتّضح من الجدول أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف أنواع الجهات العاملة في تنظيم الفعاليات الثقافية، حيث جاءت شركات تنظيم الفعاليات الخاصة في المرتبة الأولى بنسبة (33.9%)، تليها الجهات الحكومية بنسبة (30.2%)، ثم المؤسسات الثقافية غير الربحية بنسبة (19.4%)، وأخيراً أقسام

الفعاليات في الجهات الراعية بنسبة (16.5%). ويعكس هذا التوزيع تنوع مصادر البيانات مما يُعزّز من تمثيلية العينة وقابلية تعميم النتائج.

### 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على المعيار التالي لتحديد مستوى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول (13) مستوى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط الحسابي         | مستوى الموافقة |
|-------------------------|----------------|
| من 1.00 إلى أقل من 1.80 | منخفض جداً     |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | منخفض          |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | متوسط          |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | مرتفع          |
| من 4.20 إلى 5.00        | مرتفع جداً     |

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الوقت)

الجدول (14) بُعد التخطيط المسبق

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1          | تضع الجهة المنظّمة خطة زمنية شاملة قبل بدء الإعداد للفعالية الثقافية بوقت كافٍ | 3.87            | 0.914             | مرتفع          | 2       |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة | الترتيب |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
| 2             | يتم تحديد المعالم الزمنية الرئيسية<br>لمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم<br>مسبقاً      | 3.92               | 0.879                | مرتفع             | 1       |
| 3             | تتضمّن الخطة الزمنية سيناريوهات<br>بديلة للتعامل مع التأخيرات المحتملة                | 3.64               | 1.027                | مرتفع             | 4       |
| 4             | تُبنى التقديرات الزمنية للمهام على<br>أسس واقعية مستمدة من خبرات<br>الفعاليات السابقة | 3.78               | 0.952                | مرتفع             | 3       |
|               | المتوسط العام لبُعد التخطيط المسبق                                                    | 3.80               | 0.768                | مرتفع             |         |

يتبيّن من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التخطيط المسبق بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.768) وبمستوى موافقة مرتفع، مما يُشير إلى أن الجهات المنظّمة للفعاليات الثقافية بمدينة الرياض تُولي اهتماماً جيداً بالتخطيط الزمني المسبق. وقد جاءت الفقرة (2) المتعلقة بتحديد المعالم الزمنية الرئيسية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)، بينما جاءت الفقرة (3) المتعلقة بالسيناريوهات البديلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64)، وهو ما يُشير إلى وجود مساحة للتحسين في مجال التخطيط للطوارئ الزمنية.

#### الجدول (15) بُعد جدولة المهام وتوزيع الأدوات

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة | الترتيب |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
| 5             | تُوزّع المهام على أعضاء فريق<br>التنظيم وفق جداول زمنية واضحة<br>ومحدّدة | 3.74               | 0.961                | مرتفع             | 2       |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة | الترتيب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
| 6             | يتم تحديد التبعية والترابطات<br>الزمنية بين المهام المختلفة بشكل<br>دقيق    | 3.58               | 1.043                | مرتفع             | 4       |
| 7             | تُراعى القدرة الاستيعابية الزمنية<br>لكل عضو في الفريق عند توزيع<br>الأدوار | 3.69               | 0.987                | مرتفع             | 3       |
| 8             | تتوفّر مرونة كافية في الجداول<br>تسمح بإعادة توزيع المهام عند<br>حدوث طوارئ | 3.81               | 0.923                | مرتفع             | 1       |
|               | المتوسط العام لُبعد جدولة المهام وتوزيع<br>الأدوار                          | 3.71               | 0.804                | مرتفع             |         |

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لهذا البُعد بلغ (3.71) بمستوى موافقة مرتفع. وقد حلت الفقرة (8) المتعلقة بمرونة الجداول في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، مما يعكس وعي الجهات المنظّمة بأهمية المرونة الزمنية في بيئة الفعاليات. في حين جاءت الفقرة (6) المتعلقة بتحديد التبعية الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58)، وهو ما قد يُشير إلى حاجة لتطوير آليات تحديد الترابطات بين المهام.

#### الجدول (16) بُعد تحديد الأولويات

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة | الترتيب |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
| 9             | تُصنّف مهام تنظيم الفعالية وفق<br>أولوياتها بناءً على درجة أهميتها<br>والحاجتها | 3.84               | 0.908                | مرتفع             | 1       |

|    |                                                                                 |      |       |       |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| 10 | يتم التمييز بين المهام الحرجة التي تؤثر في المسار الزمني الكلي والمهام الثانوية | 3.72 | 0.976 | مرتفع | 3 |
| 11 | تُراجع أولويات المهام بشكل دوري وفقاً للمستجدات خلال مراحل الإعداد              | 3.68 | 1.014 | مرتفع | 4 |
| 12 | تُوجّه الموارد الزمنية نحو المهام ذات التأثير الأكبر في نجاح الفعالية           | 3.79 | 0.934 | مرتفع | 2 |
|    | المتوسط العام لُبعد تحديد الأولويات                                             | 3.76 | 0.791 | مرتفع |   |

يتّضح من الجدول أن المتوسط العام لُبعد تحديد الأولويات بلغ (3.76) بمستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة (9) المتعلقة بتصنيف المهام وفق الأهمية والإلحاح في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، بينما حلّت الفقرة (11) المتعلقة بالمراجعة الدورية للأولويات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، مما يُشير إلى أن عملية تحديد الأولويات تتم بشكل جيد في البداية لكنها قد تحتاج إلى تعزيز في جانب المراجعة المستمرة.

#### الجدول (17) بُعد تخصيص الموارد الزمنية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 13         | تُخصّص فترات زمنية كافية لكل نشاط من أنشطة الفعالية بناءً على متطلباته الفعلية      | 3.67            | 0.989             | مرتفع          | 3       |
| 14         | تُراعى الأوقات غير المباشرة كالتهجير والإخلاء والانتقال بين الفقرات عند تخصيص الوقت | 3.53            | 1.052             | مرتفع          | 4       |

|                                            |                                                                            |      |       |       |   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| 15                                         | تُوزَّع الهوامش الزمنية الاحتياطية بشكل مدروس على المراحل والمهام المختلفة | 3.71 | 0.964 | مرتفع | 2 |
| 16                                         | يُستفاد من البيانات الزمنية للفعاليات السابقة في تحسين دقة التخصيص الزمني  | 3.76 | 0.938 | مرتفع | 1 |
| المتوسط العام لُبُعد تخصيص الموارد الزمنية |                                                                            | 3.67 | 0.812 | مرتفع |   |

يوضّح الجدول أن المتوسط العام لُبُعد تخصيص الموارد الزمنية بلغ (3.67) بمستوى موافقة مرتفع، وهو أدنى متوسط بين أبعاد إدارة الوقت الخمسة. وقد تصدرت الفقرة (16) المتعلقة بالاستفادة من بيانات الفعاليات السابقة بمتوسط (3.76)، فيما جاءت الفقرة (14) المتعلقة بالأوقات غير المباشرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.53)، مما يكشف عن فجوة في مراعاة الأوقات اللوجستية التي تفصل بين الأنشطة والفقرات.

#### الجدول (18) بُعد المتابعة والرقابة الزمنية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 17         | يُتَابَع التقدّم في تنفيذ المهام ومدى التزامها بالجدول الزمنية بشكل منتظم | 3.82            | 0.921             | مرتفع          | 2       |
| 18         | تتوفّر مؤشرات أداء زمنية واضحة لقياس الالتزام بالخطة الزمنية              | 3.63            | 1.018             | مرتفع          | 4       |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة | الترتيب |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
| 19            | تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية<br>عند اكتشاف انحرافات عن الجدول<br>الزمني المحدد | 3.86               | 0.897                | مرتفع             | 1       |
| 20            | تُحلَّل البيانات الزمنية بعد انتهاء<br>الفعالية لاستخلاص الدروس<br>المستفادة  | 3.71               | 0.973                | مرتفع             | 3       |
|               | المتوسط العام لُبُعد المتابعة والرقابة الزمنية                                | 3.76               | 0.783                | مرتفع             |         |

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لُبُعد المتابعة والرقابة الزمنية بلغ (3.76) بمستوى موافقة مرتفع. وقد حلت الفقرة (19) المتعلقة بالإجراءات التصحيحية الفورية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، مما يدل على استجابة سريعة من الجهات المنظّمة للانحرافات الزمنية أثناء التنفيذ. بينما جاءت الفقرة (18) المتعلقة بمؤشرات الأداء الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63)، وهو ما يُشير إلى الحاجة لتطوير مؤشرات قياس زمنية أكثر وضوحاً ومنهجية.

#### الجدول (19) الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت):

| الترتيب | البُعد                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---------|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1       | التخطيط المسبق              | 3.80            | 0.768             | مرتفع          |
| 2       | تحديد الأولويات             | 3.76            | 0.791             | مرتفع          |
| 2 مكرر  | المتابعة والرقابة الزمنية   | 3.76            | 0.783             | مرتفع          |
| 4       | جدولة المهام وتوزيع الأدوار | 3.71            | 0.804             | مرتفع          |
| 5       | تخصيص الموارد الزمنية       | 3.67            | 0.812             | مرتفع          |
|         | المتوسط العام لإدارة الوقت  | 3.74            | 0.694             | مرتفع          |

يتّضح من الجدول أن المتوسط العام لمتغير إدارة الوقت بلغ (3.74) بمستوى موافقة مرتفع، حيث جاء بُعد التخطيط المسبق في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، بينما جاء بُعد تخصيص الموارد الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.67). ويعكس هذا أن الجهات المنظّمة للفعاليات الثقافية بمدينة الرياض تُمارس إدارة الوقت بمستوى جيد بشكل عام، مع وجود تفاوت نسبي بين الأبعاد يكشف عن مساحات للتحسين خاصة في مجال تخصيص الموارد الزمنية.

## ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة)

الجدول (20) التحليل الوصفي للمتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة)

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
| 21            | يُبدى أصحاب المصلحة رضاهم عن المستوى العام لتنظيم الفعاليات الثقافية         | 3.79               | 0.926                | مرتفع             | 4       |
| 22            | يرى أصحاب المصلحة أن الفعالية تُنفَّذ وفق معايير احترافية عالية              | 3.72               | 0.968                | مرتفع             | 7       |
| 23            | يُعبر أصحاب المصلحة عن رضاهم تجاه الالتزام بالمواعيد والجدول الزمنية المعلنة | 3.83               | 0.904                | مرتفع             | 2       |
| 24            | يرى أصحاب المصلحة أن التواصل معهم يتم بشكل فعال وفي التوقيتات المناسبة       | 3.68               | 1.011                | مرتفع             | 9       |
| 25            | يشعر أصحاب المصلحة بأن آراءهم ومقترحاتهم تُؤخذ بعين الاعتبار                 | 3.61               | 1.037                | مرتفع             | 11      |

| الترتيب | مستوى الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                        | رقم الفقرة |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6       | مرتفع          | 0.954             | 3.74            | يرى الرعاة أن الفعالية حققت لهم العائد المتوقع من حيث الظهور والتفاعل         | 26         |
| 1       | مرتفع          | 0.887             | 3.86            | يُبدى الجمهور رضاه عن تنوّع البرنامج الثقافي وثراء محتواه                     | 27         |
| 3       | مرتفع          | 0.931             | 3.81            | يرى أصحاب المصلحة أن الفعالية قدّمت قيمة ثقافية مضافة حقيقية للمجتمع          | 28         |
| 5       | مرتفع          | 0.946             | 3.76            | يُعبّر أصحاب المصلحة عن استعدادهم للمشاركة في فعاليات مستقبلية للجهة المنظّمة | 29         |
| 10      | مرتفع          | 1.023             | 3.64            | يرى أصحاب المصلحة أن الجهة المنظّمة تتعامل مع الملاحظات والشكاوى بجدية        | 30         |
| 8       | مرتفع          | 0.972             | 3.71            | يشعر أصحاب المصلحة بأن الجهة المنظّمة تحترم وقتهم والتزاماتهم                 | 31         |
| 12      | مرتفع          | 1.048             | 3.58            | يُوصي أصحاب المصلحة بالتعامل مع الجهة المنظّمة لآخرين في محيطهم المهني        | 32         |
|         | مرتفع          | 0.782             | 3.73            | المتوسط العام لرضا أصحاب المصلحة                                              |            |

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لمتغير رضا أصحاب المصلحة بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.782) وبمستوى موافقة مرتفع، مما يشير إلى أن أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض يُبدون مستوى جيداً من الرضا عن أداء الجهات المنظمة بشكل عام. وقد تصدرت الفقرة (27) المتعلقة برضا الجمهور عن تنوع البرنامج الثقافي بأعلى متوسط (3.86)، تليها الفقرة (23) المتعلقة بالرضا عن الالتزام بالمواعيد بمتوسط (3.83)، ثم الفقرة (28) المتعلقة بالقيمة الثقافية المضافة بمتوسط (3.81). أما أدنى المتوسطات فكانت للفقرة (32) المتعلقة بتوصية أصحاب المصلحة بالتعامل مع الجهة المنظمة بمتوسط (3.58)، والفقرة (25) المتعلقة بمراعاة آراء أصحاب المصلحة ومقترحاتهم بمتوسط (3.61) ويكشف هذا التفاوت عن أن الرضا عن الجوانب المتعلقة بالمحتوى والالتزام الزمني يفوق الرضا عن الجوانب المتعلقة بالفاعل والمشاركة في صنع القرار.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط المسبق، جدولة المهام، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد الزمنية، المتابعة والرقابة الزمنية) ورضا أصحاب المصلحة في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة الوقت (كمتغيرات مستقلة) على رضا أصحاب المصلحة (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الوقت على رضا أصحاب المصلحة

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار B | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة Sig. |
|---------------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت | 0.487              | 3.246         | 0.001**            |

|                                            |       |       |                             |
|--------------------------------------------|-------|-------|-----------------------------|
| 0.001**                                    | 3.412 | 0.198 | التخطيط المسبق              |
| 0.000**                                    | 3.758 | 0.217 | جدولة المهام وتوزيع الأدوار |
| 0.000**                                    | 4.523 | 0.264 | تحديد الأولويات             |
| 0.023*                                     | 2.284 | 0.127 | تخصيص الموارد الزمنية       |
| 0.000**                                    | 3.892 | 0.231 | المتابعة والرقابة الزمنية   |
| معامل التحديد $R^2 = 0.663$                |       |       | معامل الارتباط $R = 0.814$  |
| القيمة الاحتمالية $\text{Sig. } F = 0.000$ |       |       | قيمة الاختبار $F = 95.174$  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الوقت كمتغيرات مستقلة ورضا أصحاب المصلحة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.663)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (66.3%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بإدارة الوقت، فيما يُعزى الباقي (33.7%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.814$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (95.174) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "تحديد الأولويات" هو الأكثر تأثيراً على رضا أصحاب المصلحة، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.264$ ) وبلغت قيمة ( $T$ ) بدلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يؤديه تحديد الأولويات في توجيه الموارد الزمنية نحو المهام الأكثر تأثيراً في رضا أصحاب المصلحة. كما أظهرت النتائج أن بُعد "المتابعة والرقابة الزمنية" ( $B = 0.231$ ) وبُعد "جدولة المهام وتوزيع الأدوار" ( $B = 0.217$ ) وبُعد "التخطيط المسبق" ( $B = 0.198$ ) "يساهمون جميعاً بشكل دال إحصائياً في تفسير التباين في رضا أصحاب المصلحة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعكس التكامل بين هذه الأبعاد في التأثير على الرضا. بينما أظهر بُعد "تخصيص الموارد الزمنية" أثراً أقل نسبياً ( $B$ )

(0.127 = لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05) حيث بلغ (Sig. = 0.023) ، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يُمثّل فرصة لتحسين مستوى رضا أصحاب المصلحة بشكل أكبر. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط المسبق للفعاليات ورضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (22) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط المسبق على رضا أصحاب المصلحة

| المتغير التابع    | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | درجة الحرية df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|-------------------|------------------|------------------------------|----------------|------------|--------|-----------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| رضا أصحاب المصلحة | 0.623            | 0.388                        | 1              | 155.872    | 0.000  | التخطيط المسبق  | 0.634 | 0.051          | 0.623 | 12.485 | 0.000  |

للتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التخطيط المسبق" باعتباره أحد أبعاد إدارة الوقت على "رضا أصحاب المصلحة". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.623$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.388$ ) ، مما يُشير إلى أن (38.8%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط المسبق فقط دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (155.872) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.634) بقيمة (T = 12.485) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التخطيط المسبق تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.634) في مستوى رضا أصحاب المصلحة ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك ، تُؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الأولى.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين جدول المهام وتوزيع الأدوار ورضا أصحاب المصلحة.

جدول (23) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر جدول المهام وتوزيع الأدوار على رضا أصحاب

#### المصلحة

| المتغير التابع    | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | درجة الحرية df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل             | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|-------------------|------------------|------------------------------|----------------|------------|--------|-----------------------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| رضا أصحاب المصلحة | 0.651            | 0.424                        | 1              | 180.937    | 0.000  | جدولة المهام وتوزيع الأدوار | 0.633 | 0.047          | 0.651 | 13.451 | 0.000  |

توضّح النتائج أن معامل الارتباط بلغ ( $r = 0.651$ ) ، مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جدول المهام وتوزيع الأدوار ورضا أصحاب المصلحة. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.424$ ) ، مما يُشير إلى أن (42.4%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة يُمكن تفسيره من خلال هذا البُعد. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (180.937) بمستوى دلالة (0.000) ، مما يُعزّز معنوية النموذج. أما معامل الانحدار فقد بلغ (B

(0.633 = بقيمة (T = 13.451) ودلالة (0.000)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى جدولة المهام وتوزيع الأدوار تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.633) في رضا أصحاب المصلحة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد الأولويات خلال مراحل الإعداد والتنفيذ ورضا أصحاب المصلحة.

جدول (24) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الأولويات على رضا أصحاب المصلحة

| المتغير التابع    | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | درجة الحرية df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|-------------------|------------------|------------------------------|----------------|------------|--------|-----------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| رضا أصحاب المصلحة | 0.672            | 0.452                        | 1              | 202.614    | 0.000  | تحديد الأولويات | 0.664 | 0.047          | 0.672 | 14.234 | 0.000  |

تبيّن النتائج أن معامل الارتباط بلغ ( $r = 0.672$ )، وهو الأعلى بين أبعاد إدارة الوقت الخمسة، مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تحديد الأولويات ورضا أصحاب المصلحة. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.452$ )، أي أن (45.2%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة يُفسّر من خلال بُعد تحديد الأولويات وحده. وبلغت قيمة F المحسوبة (202.614) بمستوى دلالة (0.000)، أما معامل الانحدار فبلغ ( $B = 0.664$ ) بقيمة ( $T = 14.234$ ) ودلالة (0.000)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في تحديد الأولويات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.664) في رضا أصحاب المصلحة. ويؤكد تصدّر هذا البعد أن توجيه الموارد الزمنية نحو المهام ذات الأولوية القصوى يُعدّ المدخل الأكثر فعالية لتعزيز رضا أصحاب المصلحة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخصيص الموارد الزمنية وجودة التنظيم بما ينعكس على رضا أصحاب المصلحة.

جدول (25) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد الزمنية على رضا أصحاب

#### المصلحة

| المتغير التابع    | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | درجة الحرية df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل       | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|-------------------|------------------|------------------------------|----------------|------------|--------|-----------------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| رضا أصحاب المصلحة | 0.608            | 0.370                        | 1              | 144.317    | 0.000  | تخصيص الموارد الزمنية | 0.585 | 0.049          | 0.608 | 12.013 | 0.000  |

توضّح النتائج أن معامل الارتباط بلغ ( $r = 0.608$ ) ، مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.370$ ) ، مما يُشير إلى أن (37.0%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة يُفسّر من خلال بُعد تخصيص الموارد الزمنية. وبلغت قيمة F المحسوبة (144.317) بمستوى دلالة (0.000) ، أما معامل الانحدار فبلغ ( $B = 0.585$ ) بقيمة ( $T = 12.013$ ) ودلالة (0.000) ، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في تخصيص الموارد الزمنية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.585) في رضا أصحاب المصلحة. ورغم أن هذا البُعد سجّل أدنى قوة تفسيرية بين الأبعاد الخمسة، إلا أن تأثيره يظل دالاً إحصائياً وذا أهمية عملية. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتابعة والرقابة الزمنية أثناء تنفيذ الفعاليات ورضا أصحاب المصلحة.

جدول (26) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والرقابة الزمنية على رضا أصحاب

#### المصلحة

| المتغير<br>التابع       | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig. F | المتغير<br>المستقل              | B     | الخطأ<br>المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|-------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|--------|---------------------------------|-------|-------------------|-------|--------|--------|
| رضا<br>أصحاب<br>المصلحة | 0.659                  | 0.434                              | 1                    | 188.742       | 0.000  | المتابعة<br>والرقابة<br>الزمنية | 0.658 | 0.048             | 0.659 | 13.738 | 0.000  |

تُبيّن النتائج أن معامل الارتباط بلغ ( $r = 0.659$ ) ، مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتابعة والرقابة الزمنية ورضا أصحاب المصلحة. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.434$ ) ، مما يُشير إلى أن 43.4% من التباين في رضا أصحاب المصلحة يُفسّر من خلال هذا البُعد. وبلغت قيمة F المحسوبة (188.742) بمستوى دلالة (0.000)، أما معامل الانحدار فبلغ ( $B = 0.658$ ) بقيمة ( $T = 13.738$ ) ودلالة (0.000)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى المتابعة والرقابة الزمنية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.658) في رضا أصحاب المصلحة. ويُؤكد ذلك أن المتابعة اللحظية والرقابة المستمرة على الجداول الزمنية تُمثّل ركيزة أساسية في ضمان رضا أصحاب المصلحة عن أداء الجهة المنظّمة. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يُقدّم هذا الفصل خلاصة ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج استناداً إلى التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المجمّعة كما يتضمّن الفصل مجموعة من التوصيات المبنية على النتائج والموجهة للجهات المعنية بتنظيم الفعاليات الثقافية، فضلاً عن مقترحات لبحوث مستقبلية تُسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع الدراسة.

### 2.5 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.74). ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى عدة عوامل، أبرزها الوعي المتزايد لدى الجهات المنظّمة بأهمية البُعد الزمني في نجاح الفعاليات، والتنافسية العالية التي يشهدها قطاع الفعاليات الثقافية في الرياض والتي تفرض على الجهات المنظّمة تبني ممارسات إدارية منضبطة، فضلاً عن الدعم المؤسسي والتقني المتنامي الذي يُسهم في تعزيز القدرات التنظيمية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عتودي وعبدالعال (2021) من أن المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية تميل إلى تطوير ممارسات إدارة الوقت لديها بشكل أكبر استجابةً لضغوط السوق ومتطلبات الأداء المتميّز.

وقد تصدّر بُعد التخطيط المسبق أبعاد إدارة الوقت بمتوسط حسابي (3.80)، وهو ما يُفسّر بأن التخطيط المسبق يُمثّل المرحلة الأساسية التي تتأسّس عليها جميع العمليات اللاحقة، ولذلك تُوليه الجهات المنظّمة اهتماماً بالغاً لإدراكها أن الإخفاق في هذه المرحلة يُلقي بظلاله السلبية على مسار الفعالية بأكمله. وقد توافق ذلك مع ما أكّده عبدالسلام وجبريل (2024) من أن التخطيط الاستباقي يُعدّ ركيزة البراعة التنظيمية وأن المنظمات التي تُعزّز ممارساتها التخطيطية تُحقّق مستويات أداء أعلى.

في المقابل، جاء بُعد تخصيص الموارد الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وإن ظل ضمن المستوى المرتفع. ويُعزى هذا الترتيب إلى أن تخصيص الموارد الزمنية يتطلب درجة عالية من الدقة في التقدير الزمني والخبرة التراكمية في إدارة فعاليات مماثلة، وهي كفاءة لا تزال في طور التطور لدى بعض الجهات المنظّمة نظراً لحدثة الانفتاح الثقافي الواسع في مدينة الرياض. وقد تقاطع ذلك مع ما أوضحه Callula et al. (2024) من أن بيانات العمل الديناميكية تفرض تحدّيات خاصة على تخصيص الموارد الزمنية تتطلب أطراً هيكلية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيّرات.

كشفت النتائج أن مستوى رضا أصحاب المصلحة في الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.73) ويُفسّر هذا المستوى بالجهود الملموسة التي تبذلها الجهات المنظّمة في تحسين جودة الفعاليات والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة المتعدّدين، إلى جانب الدعم الحكومي المتنامي لقطاع الثقافة في إطار رؤية المملكة 2030 الذي أسهم في رفع مستوى البنية التحتية الثقافية وتوسيع نطاق الفعاليات وتنوّعها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه دعاس وبن يحي (2023) من أن المنظمات التي تتبنّى أنظمة إدارة جودة متكاملة تُحقّق مستويات أعلى من رضا أصحاب المصلحة.

وقد حلّت الفقرة المتعلّقة برضا الجمهور عن تنوّع البرنامج الثقافي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، وهو ما يعكس نجاح الجهات المنظّمة في تقديم محتوى ثقافي ثري ومتنوّع يُلبّي أذواقاً متباينة. ويُفسّر ذلك بالانفتاح على التجارب الثقافية المتعدّدة والاستفادة من الخبرات الدولية في تصميم البرامج الثقافية، فضلاً عن تزايد المواهب المحلية التي أثّرت المشهد الثقافي. وقد اتّفقت هذه النتيجة مع ما أوضحه المهداوي (2023) من أن الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات يُسهمان في رفع مستوى رضا المستفيدين.

غير أن الفقرة المتعلّقة بتوصية أصحاب المصلحة بالتعامل مع الجهة المنظّمة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58)، مما يُشير إلى وجود فجوة بين الرضا الآني عن الفعالية والولاء طويل الأمد للجهة المنظّمة. ويُعزى ذلك إلى أن التوصية تتطلب مستوى أعلى من الرضا يتجاوز تلبية التوقعات إلى تجاوزها بشكل ملموس، وهو ما يتطلب من الجهات المنظّمة تكثيف جهودها في بناء علاقات استراتيجية مستدامة مع أصحاب المصلحة بدلاً من الاكتفاء بتحقيق رضا لحظي مرتبط بفعالية واحدة. وقد توافق ذلك مع ما

أكّده أبو عيسى (2023) من أن بناء الولاء يستلزم منظومة متكاملة لإدارة العلاقات تتجاوز التعاملات المنفردة.

كذلك جاءت الفقرة المتعلقة بمراعاة آراء أصحاب المصلحة ومقترحاتهم بمتوسط منخفض نسبياً (3.61)، وهو ما يكشف عن ضعف نسبي في آليات إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط وصنع القرار. ويُفسّر ذلك بأن كثيراً من الجهات المنظّمة لا تزال تتعامل مع أصحاب المصلحة بمنطق تقديم الخدمة أحادي الاتجاه بدلاً من منطق الشراكة التفاعلية، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه Kristiansen et al. (2021) من أن المنظمات المؤقتة المعنية بالفعاليات تواجه تحدياً في بناء آليات تشاركية فعّالة ضمن دورة حياة قصيرة للمشروع.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين إدارة الوقت بأبعادها الخمسة مجتمعة ورضا أصحاب المصلحة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.814$ ) ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.663$ )، مما يعني أن أبعاد إدارة الوقت مجتمعة تُفسّر (66.3%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة. ويُفسّر هذا التأثير القوي بأن إدارة الوقت في سياق الفعاليات الثقافية ليست مجرد بُعد تنظيمي هامشي بل هي المنظومة التي تتحكّم في إيقاع الفعالية بأكملها وتُحدّد مدى سلاسة التنفيذ واحترافيته، وهو ما يلمسه أصحاب المصلحة بشكل مباشر ويُؤثر في تقييمهم الكلي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه Omolloh et al. (2023) من وجود علاقة ذات دلالة بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي، كما تتوافق مع ما أوضحه Ali et al. (2021) من أن إدارة أصحاب المصلحة الفعّالة تُسهم في تقليل التجاوزات الزمنية والمالية في المشاريع الكبرى.

أكّدت النتائج وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين التخطيط المسبق ورضا أصحاب المصلحة، بمعامل ارتباط ( $r = 0.623$ ) ومعامل تحديد ( $R^2 = 0.388$ ) ويعني ذلك أن التخطيط المسبق وحده يُفسّر (38.8%) من التباين في رضا أصحاب المصلحة. ويُعزى هذا التأثير إلى أن التخطيط المسبق يُبني الأرضية لتنفيذ منضبط ومنظّم يُقلّل من المفاجآت والارتباكات التي تنعكس سلباً على تجربة أصحاب المصلحة. فالجهة المنظّمة التي تضع خطّاً زمنياً شاملاً ومعالم واضحة وسيناريوهات بديلة تكون أكثر قدرة على

تقديم فعالية سلسلة ومتسقة تُلبّي التوقعات. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أكّده جربو (2023) من أن التخطيط الزمني المسبق يُعدّ من أبرز ممارسات إدارة الوقت المؤثرة في كفاءة الأداء، كما تتوافق مع ما أوضحه عبدالله (2021) من الارتباط الوثيق بين إدارة الوقت المنهجية والأداء الإداري المتميّز.

أثبتت النتائج وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين جدولة المهام وتوزيع الأدوار ورضا أصحاب المصلحة، بمعامل ارتباط  $(r = 0.651)$  ومعامل تحديد  $(R^2 = 0.424)$  ويُفسّر هذا التأثير بأن الجدولة المحكمة وتوزيع الأدوار الواضح يمنعان تداخل المسؤوليات وازدواجية الجهود، مما يُقلّل من الهدر الزمني ويضمن أن كل مهمة تُنفّذ في توقيتها المناسب وبالجودة المطلوبة. كما أن وضوح الأدوار يُعزّز المساءلة ويُحفّز أعضاء الفريق على الالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلسلة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحه كحلوش والعقريب (2021) من أن وضوح الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات يُسهمان في تحسين كفاءة إدارة الوقت على المستوى المؤسسي، كما تتّسق مع ما أشار إليه الجعفري وعلي (2021) من أن تنظيم الأنشطة وتوزيعها بشكل منهجي يرفع كفاءة تقديم الخدمات.

كشفت النتائج أن بُعد تحديد الأولويات هو الأكثر تأثيراً في رضا أصحاب المصلحة من بين الأبعاد الخمسة، بمعامل ارتباط  $(r = 0.672)$  ومعامل تحديد  $(R^2 = 0.452)$  ، أي أنه يُفسّر وحده (45.2%) من التباين في الرضا. ويُعزى تصدّر هذا البُعد إلى أن تحديد الأولويات يضمن توجيه الجهد والوقت نحو المهام التي تُؤثر بشكل مباشر في تجربة أصحاب المصلحة ورضاهم، فبدلاً من تشتت الموارد الزمنية على مهام متساوية في المعاملة يتم تركيزها على ما يُحقّق أعلى قيمة مضافة. فالجهة المنظّمة التي تُتقن تحديد الأولويات تستطيع التمييز بين المهام التي يلمسها أصحاب المصلحة بشكل مباشر كسلسلة الاستقبال وجودة البرنامج والالتزام بالمواعيد وبين المهام الداخلية الأقل ظهوراً، وتوجّه مواردها الزمنية وفقاً لذلك. وتتّسق هذه النتيجة مع ما أكّده Nwankwo و Okoye (2022) من أن تحديد الأولويات يُعدّ عنصراً حاسماً في استمرارية المنظمة وقدرتها التنافسية، كما تتوافق مع ما أوضحه Abolghasemi et al. (2024) من أن إدارة أصحاب المصلحة تتطلب ترتيباً دقيقاً للأولويات يُراعي الأهمية النسبية لكل طرف.

أكدت النتائج وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تخصيص الموارد الزمنية ورضا أصحاب المصلحة، بمعامل ارتباط ( $r = 0.608$ ) ومعامل تحديد ( $R^2 = 0.370$ ) ، وهو الأدنى بين الأبعاد الخمسة وإن ظلّ دالاً ومعتبراً. ويُفسّر الترتيب المتأخر نسبياً لهذا البُعد بأن تأثيره في رضا أصحاب المصلحة يكون غير مباشر في كثير من الأحيان، إذ يتجلى من خلال جودة التنفيذ الإجمالية بدلاً من أن يلمسه أصحاب المصلحة كممارسة مستقلة. فتخصيص وقت كافٍ لتجهيز القاعات أو للانتقال بين الفقرات مثلاً ينعكس على سلاسة التنفيذ دون أن يدرك أصحاب المصلحة بالضرورة أن وراء هذه السلاسة تخصيصاً زمنياً مدروساً. ومع ذلك، فإن الإخلال بتخصيص الموارد الزمنية يظهر بوضوح في صورة تأخيرات وارتباكات يلمسها أصحاب المصلحة فوراً. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه van Antwerpen و Scholtz (2021) من أن تخصيص الوقت بشكل مدروس يُسهم في تقليل الضغوط النفسية على العاملين في قطاع الفعاليات مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم ورضا المستفيدين.

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتابعة والرقابة الزمنية ورضا أصحاب المصلحة، بمعامل ارتباط ( $r = 0.659$ ) ومعامل تحديد ( $R^2 = 0.434$ ) ويُفسّر هذا التأثير المرتفع بأن المتابعة والرقابة الزمنية تُمثّلان خطّ الدفاع الأخير ضدّ الانحرافات الزمنية، فحتى لو شاب التخطيط أو الجدولة بعض القصور يمكن للمتابعة الفعّالة أن تكتشف الخلل وتصحّحه قبل أن يتفاقم ويؤثر في تجربة أصحاب المصلحة. كما أن المتابعة اللحظية خلال تنفيذ الفعالية تضمن الالتزام بالمواعيد المعلنة وسرعة الاستجابة للمستجّدات، وهو ما يلمسه أصحاب المصلحة بشكل مباشر ويُسهم في تشكيل انطباعهم عن احترافية الجهة المنظّمة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكّده جوال وآخرون (2021) من أن البنية التنظيمية المُمكنة التي تُتيح سرعة اتخاذ القرارات تُعزّز كفاءة إدارة الوقت، كما تتّسق مع ما أوضحه Gaur و Tawalare (2022) من أن أدوات المتابعة والتنسيق المتقدّمة تُسهم في تحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- تطوير منظومة متكاملة لتحديد الأولويات في الفعاليات الثقافية تقوم على تصنيف المهام وفق معياري الأهمية والإلحاح، مع إنشاء آلية مراجعة دورية تُحدّث سلّم الأولويات وفقاً للمستجدّات في كل مرحلة من مراحل الإعداد والتنفيذ، وذلك بالنظر إلى أن هذا البُعد أثبت أنه الأقوى تأثيراً في رضا أصحاب المصلحة.
- تعزيز آليات المتابعة والرقابة الزمنية من خلال اعتماد مؤشرات أداء زمنية واضحة وقابلة للقياس لكل مرحلة ومهمة، وتوظيف أنظمة رقمية لتتبع التقدّم الزمني في الوقت الحقيقي، وتمكين فرق العمل الميدانية من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية ضمن صلاحيات محددة مسبقاً.
- تكثيف الاستثمار في التخطيط المسبق من خلال تخصيص فترات زمنية كافية للإعداد تسبق موعد الفعالية بهامش مريح، مع الحرص على بناء سيناريوهات بديلة وخطط طوارئ زمنية للمخاطر المحتملة بدلاً من الاكتفاء بالسيناريو الأمثل الذي قد لا يتحقّق.
- تحسين ممارسات جدولة المهام وتوزيع الأدوار من خلال اعتماد أدوات إدارة المشاريع الحديثة التي تُتيح تحديد التبعيات بين المهام والمسار الحرج للمشروع، مع مراعاة القدرة الاستيعابية الزمنية لكل عضو في فريق التنظيم عند توزيع الأعباء.
- تعزيز ممارسات تخصيص الموارد الزمنية وبخاصة ما يتعلّق بالأوقات غير المباشرة كأوقات التجهيز والإخلاء والانتقال بين الفقرات، وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات زمنية تراكمية تستند إلى الخبرات الفعلية للفعاليات السابقة وتُستخدم في تحسين دقة التقديرات الزمنية للفعاليات المستقبلية.
- تطوير آليات إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط الزمني من خلال التشاور المبكر معهم بشأن الجداول الزمنية ومراعاة متطلباتهم الزمنية الخاصة، مما يُعزّز شعورهم بالشراكة الحقيقية ويرفع مستوى رضاهم.

- إنشاء برامج تدريبية متخصصة للعاملين في تنظيم الفعاليات الثقافية تُركّز على مهارات إدارة الوقت بأبعادها الخمسة، مع التأكيد على التطبيقات العملية في سياق الفعاليات الثقافية بدلاً من الاكتفاء بالمعالجات النظرية العامة.
- تبني منظومة قياس منتظمة لرضا أصحاب المصلحة تتضمن استطلاعات ما بعد الفعالية ومقابلات معمّقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، على أن تُحلّل نتائج هذه القياسات وتُدمج في عملية التحسين المستمر للفعاليات اللاحقة.
- تعزيز ثقافة الالتزام الزمني على المستوى المؤسسي من خلال ربط مؤشرات الأداء الزمني بنظام التقييم والمكافآت، وتكريم الفرق التي تُظهر التزاماً زمنياً متميّزاً، مما يُرسّخ قيمة احترام الوقت بوصفها قيمة مؤسسية راسخة.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الوقت والتنسيق مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك منصات إدارة المشاريع التشاركية وتطبيقات التواصل الفوري وأنظمة التنبيه الآلي التي تُسهّم في تسريع تدفق المعلومات وتقليل الفاقد الزمني الناجم عن بطء التواصل.
- دعم الجهات الحكومية المعنية بالقطاع الثقافي لمبادرات تطوير معايير مهنية موحّدة لإدارة الوقت في تنظيم الفعاليات الثقافية، بحيث تُشكّل مرجعية يسترشد بها القطاعان العام والخاص في رفع مستوى الاحترافية الزمنية.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of time management, with its dimensions represented in: advance planning, task scheduling, priority setting, allocation of time resources, and time monitoring and control, on stakeholder satisfaction in the field of organizing cultural events in the city of Riyadh. The study seeks to reveal the extent to which efficient time management contributes to improving the quality of organization, increasing the level of engagement, and achieving satisfaction among the various groups involved in these events. The study adopted the descriptive analytical approach. The results of the descriptive analysis showed that the level of practicing time management in organizing cultural events in Riyadh was high, with an overall mean score of (3.74). This high level is attributed to several factors, most notably the increasing awareness among organizing bodies of the importance of the time dimension in the success of events, as well as the high level of competitiveness within the cultural events sector in Riyadh, which compels organizing bodies to adopt disciplined managerial practices. In addition, the growing institutional and technological support contributes to strengthening organizational capabilities. This finding is consistent with what Atoudi and Abdel Aal (2021) indicated, that organizations operating in competitive environments tend to develop their time management practices more extensively in response to market pressures and the requirements of outstanding performance.

**Keywords:** Time Management – Event Organization – Stakeholder Satisfaction.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

□ أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال:

دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي

للدراستات النوعية، مج3، ع4 ، 1595 - 1646. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1416694>

□ أحفيظ، عيشة، و المسعود، ربيع. (2025). المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه أصحاب المصلحة:

شركة المياه والتطهير SEAAAL أنموذجاً. مجلة دفاتر اقتصادية، مج16، ع1 ، 777 - 791. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1592096>

□ جربو، جمال محمد لقمة. (2023). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين: دراسة الحالة بنك

فيصل الإسلامي السوداني. مجلة ريحان للنشر العلمي، ع33 ، 117 - 141. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1371526>

□ جربو، جمال محمد لقمة. (2023). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين: دراسة الحالة بنك

فيصل الإسلامي السوداني. مجلة ريحان للنشر العلمي، ع33 ، 117 - 141. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1371526>

□ الجعفري، محمد الناجي، و علي، محمد أحمد محمد. (2021). أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء

الخدمات المصرفية بالتركيز على بنك فيصل الإسلامي السوداني. المجلة العلمية المركزية، ع21 ، 234 -

265. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1247277>

□ جوال، محمد السعيد، بن بولرباح، سارة، و بن يحيى، نجاه. (2021). تحليل أثر التمكين الهيكلي على

إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة

"الجزائر". مجلة آفاق للعلوم، مج6، ع3 ، 125 - 140. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1213904>

□ دعاس، عز الدين، و بن يحيى، إبراهيم. (2023). دور أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة في تحقيق

رضا أصحاب المصالح. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج6، ع1 ، 498 - 523. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1393327>

□ عبد اغني، عماد عبدالناصر عبدالحليم، منسي، عبدالعاطي لاشين محمد، و رشوان، هدير هلال

محمد أحمد. (2025). قياس رضا أصحاب المصلحة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتقييم

الذاتي بالتطبيق على الوحدات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية

والكمية، مج5، ع3 ، 37 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627764>

□ عبدالسلام، جواهر مصطفى، و جبريل، وائل محمد. (2024). أثر إدارة الوقت على البراعة التنظيمية:

دراسة ميدانية على مديري المرافق الصحية الخاصة ومساعدتهم بمنطقة الجبل الأخضر في ليبيا.

مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع102 ، 157 - 232. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1506880>

□ عبدالغني، عماد عبدالناصر عبدالحليم، منسي، عبدالعاطي لاشين محمد، و رشوان، هدير هلال

محمد أحمد. (2025). قياس رضا أصحاب المصلحة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتقييم

الذاتي بالتطبيق على الوحدات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية

والكمية، مج5، ع3 ، 37 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627764>

□ عبدالله، آدم عبدالله سليمان. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المميز: دراسة تطبيقية،

بنك البركة السوداني. مجلة جامعة سنار للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج1، ع2 ، 7 - 19. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1267684>

□ عبدالله، آدم عبدالله سليمان. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الإداري المميز: دراسة تطبيقية،

بنك البركة السوداني. مجلة جامعة سنار للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج1، ع2 ، 7 - 19. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1267684>

□ عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع24 ، 118 - 141. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1237961>

□ عتودي، إبراهيم بن محمد، و عبدالعال، عادل حميد. (2021). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على منسوبي شركة الشقيق للمياه والكهرباء. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع24 ، 118 - 141. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1237961>

□ كحلوش، فلة، و العقريب، كمال. (2021). تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا:

دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج10، ع2 ، 196 - 216. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1232265>

□ المهداوي، خالد حسين شلاش. (2023). أثر إدارة الابتكار على رضا العملاء: دراسة حالة على البنك

الإسلامي الأردني في مدينة إربد. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج25، ع1 ، 229 - 264. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1367075>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abolghasemi, M., Al-Mhdawi, M. K. S., Pour Rahimian, F., & Qazi, A. (2024). Exploring the nexus of stakeholder management, project performance and stakeholder satisfaction in Malaysian residential building projects: a PLS-SEM approach. Engineering, Construction and Architectural Management. <https://doi.org/10.1108/ecam-03-2024-0367>

- Ali, E.-H. A., Mahdi, I., Mahdi, H. A., & Assaf, K. A. (2021). The impact of stakeholder management on reducing time and cost in the implementation stages of mega projects. <https://doi.org/10.54623/fue.fej.2.2.3>
  
- Callula, B., Sana, E., Jacqueline, G., Nathalie, J., & Maria, L. (2024). A Structural Framework for Effective Time Management in Dynamic Work Environments. <https://doi.org/10.33050/atm.v8i2.2256>
  
- Gaur, S., & Tawalare, A. (2022). Investigating the role of BIM in stakeholder management: Evidence from a metro-rail project. *Journal of Management in Engineering*, 38(1), 05021013.
  
- Irawan, N. C., Hartoyo, E., Suswadi, & Mustaqim. (2022, November). Environmental management and stakeholder roles in sustainable tourism development: a feasibility study. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1108, No. 1, p. 012068). IOP Publishing.
  
- Kristiansen, E., Solem, B. A., Dille, T., & Houlihan, B. (2021). Stakeholder management of temporary sport event organizations. *Event Management*, 25(6), 619-639.
  
- Nwankwo, A. A., & Okoye, O. A. (2022). Time management as a tool for organizational survival in the private sector; a study of transport firms in Anambra State. *International Journal of Business Systems and Economics*, 13(5), 235-249.
  
- Omolloh, J., Were, S., Muchelule, Y., & Nyerere, A. (2023). Time Management and Performance Of County Referral Hospitals in Kenya; The Moderating Role of Stakeholder Participation. *International Journal of Management and Business Research*, 5(1), 444-457.

- Van Antwerpen, S., & Scholtz, E. (2021). An assessment of the psychological impacts of time management on employees in the events management sector. *Journal of Contemporary Management*, 18(2), 231-256

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة الوقت في تنظيم الفعاليات على رضا أصحاب المصلحة: دراسة ميدانية على الفعاليات الثقافية بمدينة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 35 – 25 سنة

☐ 45 – 35 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 3 سنوات فأقل ☐ من 3 – 6 سنوات

☐ من 6 – 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنوات

5- جهة العمل ☐ جهة حكومية منظمة للفعاليات

☐ شرطة تنظيم فعاليات خاصة

☐ مؤسسة ثقافية غير ربحية

☐ قسم فعاليات في جهة راعية / داعمة

☐ وزارة التعليم – الإعلام والاتصال

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الوقت، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة         | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                           |
|-----------------------|-------|-------|--------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| التخطيط المسبق        |       |       |        |                |                                                                                 |
|                       |       |       |        |                | تضع الجهة المنظّمة خطة زمنية شاملة قبل بدء الإعداد للفعالية الثقافية بوقت كافٍ  |
|                       |       |       |        |                | يتم تحديد المعالم الزمنية الرئيسية لمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم مسبقاً      |
|                       |       |       |        |                | تتضمّن الخطة الزمنية سيناريوهات بديلة للتعامل مع التأخيرات المحتملة             |
|                       |       |       |        |                | تُبنى التقديرات الزمنية للمهام على أسس واقعية مستمدة من خبرات الفعاليات السابقة |
| المهام وتوزيع الأدوار |       |       |        |                |                                                                                 |
|                       |       |       |        |                | تُوزّع المهام على أعضاء فريق التنظيم وفق جداول زمنية واضحة ومحدّدة              |
|                       |       |       |        |                | يتم تحديد التبعية والترابطات الزمنية بين المهام المختلفة بشكل دقيق              |
|                       |       |       |        |                | تُراعى القدرة الاستيعابية الزمنية لكل عضو في الفريق عند توزيع الأدوار           |

| معارض<br>بشدة             | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                               |
|---------------------------|-------|-------|--------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |       |       |        |                | تتوفر مرونة كافية في الجداول تسمح بإعادة توزيع المهام عند حدوث طوارئ                |
| تحديد الأولويات           |       |       |        |                |                                                                                     |
|                           |       |       |        |                | تُصنّف مهام تنظيم الفعالية وفق أولوياتها بناءً على درجة أهميتها وإلحاحها            |
|                           |       |       |        |                | يتم التمييز بين المهام الحرجة التي تؤثر في المسار الزمني الكلي والمهام الثانوية     |
|                           |       |       |        |                | تُراجع أولويات المهام بشكل دوري وفقاً للمستجدات خلال مراحل الإعداد                  |
|                           |       |       |        |                | تُوجّه الموارد الزمنية نحو المهام ذات التأثير الأكبر في نجاح الفعالية               |
| تخصيص الموارد الزمنية     |       |       |        |                |                                                                                     |
|                           |       |       |        |                | تُخصّص فترات زمنية كافية لكل نشاط من أنشطة الفعالية بناءً على متطلباته الفعلية      |
|                           |       |       |        |                | تُراعى الأوقات غير المباشرة كالتهذيب والإخلاء والانتقال بين الفقرات عند تخصيص الوقت |
|                           |       |       |        |                | تُوزّع الهوامش الزمنية الاحتياطية بشكل مدروس على المراحل والمهام المختلفة           |
|                           |       |       |        |                | يُستفاد من البيانات الزمنية للفعاليات السابقة في تحسين دقة التخصيص الزمني           |
| المتابعة والرقابة الزمنية |       |       |        |                |                                                                                     |

| المعيار | معارض | محايد | أو افق | أو افق | البعد                                                                      |
|---------|-------|-------|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| بشدة    |       |       |        |        | يُتابع التقدم في تنفيذ المهام ومدى التزامها<br>بالجداول الزمنية بشكل منتظم |
|         |       |       |        |        | تتوفر مؤشرات أداء زمنية واضحة لقياس<br>الالتزام بالخطّة الزمنية            |
|         |       |       |        |        | تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف<br>انحرافات عن الجدول الزمني المحدد |
|         |       |       |        |        | تُحلّل البيانات الزمنية بعد انتهاء الفعالية<br>لاستخلاص الدروس المستفادة   |

✿ المحور الثاني: رضا أصحاب المصلحة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يُبدى أصحاب المصلحة رضاهم عن المستوى العام لتنظيم الفعاليات الثقافية           |            |       |       |       |            |
| يرى أصحاب المصلحة أن الفعالية تُنفَّذ وفق معايير احترافية عالية                |            |       |       |       |            |
| يُعبّر أصحاب المصلحة عن رضاهم تجاه الالتزام بالمواعيد والجداول الزمنية المعلنة |            |       |       |       |            |
| يرى أصحاب المصلحة أن التواصل معهم يتم بشكل فعال وفي التوقيتات المناسبة         |            |       |       |       |            |
| يشعر أصحاب المصلحة بأن آراءهم ومقترحاتهم تُؤخذ بعين الاعتبار                   |            |       |       |       |            |
| يرى الرعاية أن الفعالية حققت لهم العائد المتوقع من حيث الظهور والتفاعل         |            |       |       |       |            |
| يُبدى الجمهور رضاه عن تنوع البرنامج الثقافي وثرأه محتواه                       |            |       |       |       |            |
| يرى أصحاب المصلحة أن الفعالية قدّمت قيمة ثقافية مضافة حقيقية للمجتمع           |            |       |       |       |            |
| يُعبّر أصحاب المصلحة عن استعدادهم للمشاركة في فعاليات مستقبلية للجهة المنظّمة  |            |       |       |       |            |

| البعد                                                                      | أو افاق<br>بشدة | أو افاق | محايد | معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-------|---------------|---------------|
| يرى أصحاب المصلحة أن الجهة المنظّمة<br>تتعامل مع الملاحظات والشكاوى بجديّة |                 |         |       |               |               |
| يشعر أصحاب المصلحة بأن الجهة المنظّمة<br>تحترم وقتهم والتزاماتهم           |                 |         |       |               |               |
| يُوصي أصحاب المصلحة بالتعامل مع الجهة<br>المنظّمة لآخرين في محيطهم المهني  |                 |         |       |               |               |

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of project management

**The Impact of Time Management in Event Organization on  
Stakeholder Satisfaction: A Field Study on Cultural Events in  
Riyadh City**

**Prepared by:**

Fahad Mohammed Abdullah Alqahtani

252000772

**Supervision:**

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447