



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال

أثر تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع في نجاح المشاريع الثقافية الإبداعية (الفعاليات) في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

يوسف أحمد السنوار

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

2.....	مقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فروض الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
14.....	المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	المنهجية وطرق البحث
19.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة
21.....	المراجع

مقدمة

لم تعد إدارة المشاريع مقتصرة على القطاعات التقليدية كالبناء أو التصنيع، بل امتدت لتشمل القطاعات الإبداعية والثقافية التي تشكل محركاً رئيسياً للاقتصاد المعرفي عالمياً. تتميز المشاريع في هذا القطاع، كالمهرجانات الثقافية والفعاليات الكبرى والمعارض الفنية، باعتمادها الكبير على الإبداع البشري، وتقلب نطاقها، وطبيعتها "سريعة الإيقاع". في المقابل، توفر ممارسات إدارة المشاريع الدولية، مثل تلك الواردة في مراجع معهد إدارة المشاريع (PMI)، أطراً ومنهجيات تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتحكم في التكلفة والوقت والجودة، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى ملائمة هذه الممارسات المنظمة لطبيعة المشاريع المرنة والإبداعية.

على المستوى المحلي، تحتل الصناعات الثقافية والإبداعية موقعاً مركزياً في "رؤية المملكة العربية السعودية 2030"، كونها محوراً أساسياً لتنويع مصادر الدخل وتعزيز جودة الحياة. وقد شهدت المملكة منذ إنشاء وزارة الثقافة بأمر ملكي عام 2018، وإطلاق هيئاتها المتخصصة (كهيئة الموسيقى، والأفلام، والمسرح والفنون الأدائية) وبرنامج جودة الحياة، طفرة غير مسبوقة في عدد وحجم المشاريع الثقافية والفعاليات. هذا التوسع الكمي والكبير في الميزانيات المخصصة لهذه المشاريع خلق حاجة ملحة لتطوير ممارسات إدارة احترافية تضمن ضبط الإنفاق، وجودة المخرجات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، دون المساس بالروح الإبداعية التي تميز هذه المشاريع.

على الرغم من أهمية هذا التوجه، إلا أن المحتويات الأكاديمية والدراسات التطبيقية التي تتناول تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الثقافي الإبداعي لا تزال محدودة، خاصة في السياق السعودي والعربي. تبرز فجوة معرفية واضحة حول كيفية التوفيق بين متطلبات الامتثال للأطر العالمية الصارمة لإدارة المشاريع، وبين طبيعة العمل الإبداعي التي تتسم بالمرونة وعدم اليقين. فمعظم الدراسات السابقة إما تناولت الجانب الإبداعي بمعزل عن إدارة المشاريع، أو نظرت إلى إدارة المشاريع من منظور تقني بحث لم يراع خصوصية هذا القطاع.

لذا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تحليلية تهدف إلى قياس أثر تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع على نجاح المشاريع الثقافية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم بناء إطار نظري يجمع بين أطر إدارة المشاريع التقليدية (الكلاسيكية) والمنهجيات الرشيقة (Agile) التي تتناسب مع متطلبات المرونة والإبداع. سيعتمد البحث على المنهجية المختلطة (Mixed Methods) لجمع وتحليل البيانات، بهدف تقديم توصيات عملية للمؤسسات العاملة في هذا المجال، تساهم في تعزيز أدائها وضمان استدامة نجاحاتها بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

مشكلة الدراسة

يوجد في المملكة العربية السعودية منذ عام 2018 توسعاً غير مسبوق في المشاريع الثقافية والإبداعية، وخاصة في قطاع الفعاليات، مدعوماً بميزانيات كبيرة ودعم غير مسبوق في إطار "رؤية 2030". إلا أن المؤشرات الأولية تشير إلى أن العديد من هذه المشاريع تواجه تحديات تشغيلية متكررة، أبرزها تجاوز الميزانيات المخصصة، والتأخير في الجداول الزمنية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، إلى جانب هدر في الموارد وإرهاق الفرق العاملة.

تعزز هذه الملاحظات أدلة أولية متعددة المصادر، منها: (أ) تقارير داخلية لعدد من الهيئات الثقافية والجهات المنظمة للفعاليات تُظهر تكرار تحديات تجاوز التكاليف بنسب متفاوتة، (ب) تقرير وزارة الثقافة 2024 والذي يشير لأهمية تطوير إطار عمل لإدارة المشاريع والأثر والثقافي وضرورة جمع وحفظ البيانات وتحليلها، (ج) خبرة الباحث العملية الممتدة لأكثر من عشر سنوات في مجال إدارة المشاريع الثقافية والفعاليات في المملكة، حيث أظهرت هذه التجربة الميدانية أن النتائج المحققة في العديد من المشاريع لا ترقى إلى مستوى الإمكانيات المتاحة، كما كشفت عن فجوة واضحة بين الممارسات الإدارية المطبقة والطبيعة الخاصة للمشاريع الإبداعية التي تتسم بالتغير المستمر وعدم وضوح النطاق في مراحلها الأولى.

ترجع هذه التحديات في جوهرها إلى فجوة أساسية بين طبيعة ممارسات إدارة المشاريع المطبقة حالياً، والتي استُمدت غالباً من القطاعات التقليدية (كالهندسة والبناء)، وبين الطبيعة الخاصة للمشاريع الإبداعية التي تتسم بالتغير المستمر، وعدم وضوح النطاق في مراحلها الأولى، والحاجة إلى مساحات من الحرية للفرق الإبداعية. في ظل هذه الفجوة، تبرز إشكالية رئيسة تتمثل في عدم وضوح الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع في القطاع الثقافي الإبداعي السعودي، بما يحقق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية وخصائص العمل الإبداعي.

تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية (وفق معايير PMI ومنهجيات Agile) في المشاريع الإبداعية والثقافية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية؟
- ما طبيعة العلاقة بين متطلبات تطبيق هذه الممارسات الدولية ومتطلبات العمل الإبداعي في هذه المشاريع؛ هل هي علاقة تعارض أم تكامل؟
- ما أثر تطبيق هذه الممارسات على مؤشرات نجاح المشاريع الإبداعية، والمتمثلة في: (أ) الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، (ب) جودة المخرجات الإبداعية، (ج) رضا الجهات الراعية والعملاء؟

ويمثل الإجابة عن هذه التساؤلات محاولة لسد الفجوة المعرفية المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول تطبيق إدارة المشاريع في القطاع الثقافي الإبداعي في السياق السعودي، كما يسعى إلى تقديم إطار عملي يساعد المؤسسات المعنية على تطوير ممارساتها بما يضمن كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة أثرها الثقافي والاقتصادي.

أهمية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة المتمثلة في الفجوة بين ممارسات إدارة المشاريع الدولية وطبيعة المشاريع الإبداعية في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المعرفة النظرية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع من خلال تقديم تحليل معمق لتطبيقها في سياق جديد وغير تقليدي، وهو المشاريع الإبداعية والثقافية في المملكة العربية السعودية، مما يوسع حدود المعرفة في هذا المجال.
- سد فجوة في الأدبيات: تسد الدراسة الفجوة المعرفية القائمة حول كيفية التوفيق بين متطلبات الإدارة الصارمة (Project Management) ومتطلبات الإبداع المرن (Creative Management)، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة في السياق العربي.
- تقديم إطار مفاهيمي مقترح: تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي مقترح (Proposed Conceptual Framework) يجمع بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع الدولية (كإدارة النطاق، والمخاطر، والموارد) ومنهجيات العمل الرشيق (Agile)، ليكون بمثابة دليل إرشادي يمكن اختباره وتطويره في دراسات لاحقة.
- إضافة منهجية: تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً لاستخدام المنهجية المختلطة (Mixed Methods) في دراسة المشاريع الإبداعية، وهو منهج لا يزال محدود الاستخدام في أدبيات إدارة المشاريع في السياق العربي، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتوظيفه في سياقات مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

- تقديم دليل إرشادي للمؤسسات: تقدم الدراسة دليلاً إرشادياً (Guideline) قابلاً للتطبيق للهيئات الثقافية (كوزارة الثقافة وهيئاتها الثمان)، وشركات إدارة الفعاليات، ووكالات الإنتاج الإبداعي، يحدد آليات تكييف ممارسات إدارة المشاريع الدولية لتتناسب مع خصوصية المشاريع الإبداعية.
- دعم تأسيس مكاتب إدارة المشاريع (PMO): تزود الدراسة الجهات العاملة في القطاع الثقافي بنموذج مقترح لهيكلية وتأسيس مكاتب إدارة المشاريع المتخصصة، التي تراعي خصوصية المشاريع الإبداعية وتضمن التكامل بين الانضباط الإداري والمرونة التشغيلية، مما يساهم في ضبط التسليمات وضمان جودة المخرجات.
- تطوير أدوات قياس وتقييم: تساهم الدراسة في تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مخصصة للمشاريع الإبداعية، لا تقتصر على المقاييس المالية والتقليدية فقط (كالتكلفة والوقت)، بل تتضمن مقاييس نوعية للإبداع، والأثر الثقافي، والمشاركة المجتمعية، ورضا الجمهور.
- مساعدة صانعي السياسات: تقدم الدراسة لصانعي القرار في وزارة الثقافة والجهات المعنية بمؤشرات أداء مقترحة ورؤى عملية تساهم في رسم سياسات وطنية لتنمية القطاع الثقافي، وتوجيه الاستثمارات نحو بناء القدرات المؤسسية في إدارة المشاريع.
- تعزيز تجربة المستفيدين: يساهم تحسين ممارسات إدارة المشاريع في رفع جودة المخرجات الإبداعية واستدامتها، وبالتالي تحسين تجربة الجمهور والمشاركين في الفعاليات الثقافية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات برنامج جودة الحياة وأهداف رؤية السعودية 2030.

أهداف الدراسة

أولاً: الهدف العام:

تقييم أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية على مؤشرات نجاح المشاريع الإبداعية والثقافية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية، واقتراح إطار عمل هجين (Hybrid Framework) لتكييف هذه الممارسات مع خصوصية القطاع.

ثانياً: الأهداف الخاصة:

- تشخيص الواقع الحالي: قياس مستوى الإلمام بمفاهيم إدارة المشاريع الدولية (مثل معايير PMI ومنهجيات Agile) لدى العاملين في القطاع الثقافي، وتقييم مدى تطبيق هذه المفاهيم في ممارساتهم اليومية.
- استكشاف التحديات والتكامل: تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية في بيئة المشاريع الإبداعية سريعة التغير، واستكشاف إمكانيات التكامل بين هذه الممارسات ومتطلبات العمل الإبداعي.
- قياس الأثر: اختبار العلاقة بين درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المعيارية (كإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة) ومؤشرات نجاح المشروع، والتي تشمل: الالتزام بالوقت والتكلفة، جودة المخرجات الإبداعية، رضا العملاء والجهات الراعية.
- بناء إطار عمل مقترح: تطوير إطار عمل هجين يدمج بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والمرنة (الرشيقة)، بما يتناسب مع المتطلبات الفريدة للمشاريع الإبداعية والفعاليات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات عملية: صياغة مجموعة متكاملة من التوصيات للمؤسسات العاملة في القطاع الثقافي، تشمل: مقترحات لتطوير السياسات الداخلية، وأدوات قياس الأداء، وبرامج لبناء قدرات الكوادر الوطنية في مجال إدارة المشاريع الإبداعية.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية (وفق معايير PMBOK ومنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة) في المشاريع الإبداعية والثقافية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية والثقافية والإدارية، المرتبطة بطبيعة المشاريع سريعة الإيقاع، التي تعيق التطبيق الأمثل لممارسات إدارة المشاريع الدولية في سياق المشاريع الإبداعية؟
- ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (كإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التغيير) على مؤشرات نجاح المشروع، والمتمثلة في: الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وجودة المخرجات الإبداعية، ورضا الجهات الراعية والعملاء؟
- ما طبيعة العلاقة بين استخدام منهجيات العمل الرشيق (Agile) ومستوى الإبداع والابتكار في مخرجات المشاريع الثقافية والفنية؟ وهل هناك تعارض أم تكامل بينهما؟
- ما مكونات الإطار المقترح (الإداري والمنهجي) الذي يمكن من خلاله تحقيق التوازن بين الانضباط الإداري والمرونة الإبداعية في إدارة المشاريع الثقافية والفعاليات في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث القائمة على المنهجية المختلطة، سيتم اختبار الفروض الكمية التالية في الجزء الكمي من الدراسة:

- **الفرض الرئيسي:**
H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية ومؤشرات نجاح المشاريع الإبداعية في المملكة العربية السعودية.
H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية ومؤشرات نجاح المشاريع الإبداعية في المملكة العربية السعودية.

- **الفرضيات الفرعية:**

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر والالتزام بالميزانية والجدول الزمني للمشاريع الإبداعية
- H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام منهجيات العمل الرشيق (Agile) وجودة المخرجات الإبداعية للمشاريع الثقافية
- H3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ورضا الجهات الراعية والعملاء

الدراسات السابقة

سيتم تقديم الدراسات السابقة بطريقة تحليلية نقدية، وترتيبها حسب الموضوع، مع التركيز على الفجوات التي يملأها هذا البحث:

أولاً: تقييم مدى الالتزام بتطبيق إدارة المخاطر في قطاع الفعاليات والمؤتمرات في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

- المرجع:

Alshubaili, L. S. (2023). Evaluation of commitment to applying risk management in the events and conferences sector in the Riyadh region, KSA. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 7(8), 90–101. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.U261222>

- الهدف:

التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر في الجهات المنظمة للمؤتمرات والفعاليات بمنطقة الرياض، وقياس الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

- المنهجية:

- المنهج: وصفي مسحي.
- العينة: 152 عاملاً في قطاع الفعاليات بمنطقة الرياض.
- الأداة: استبانة (9 فقرات) بمعامل ثبات ($\alpha = 0.74$).
- التحليل: المتوسطات، ANOVA، اختبار شيفيه.

- النتائج:
- درجة تطبيق إدارة المخاطر متوسطة (3.74/5).
- أعلى فقرة: أهمية إدارة المخاطر (4.68).
- أدنى فقرتين: وجود سجل للمخاطر (3.07)، توصيل الخطة للعاملين (3.08).
- فروق لصالح حملة الدبلوم (أقل تطبيقاً) وذوي الخبرة الطويلة (أكثر تطبيقاً).

العلاقة بالبحث الحالي (تحليل نقدي):

- دراسة محلية نادرة في قطاع الفعاليات السعودي: متخصصة، ركزت على المخاطر فقط، بينما بحثي يتناول الممارسات المتكاملة (PMI، Agile، إدارة أصحاب المصلحة، الجودة)
- منهجية كمية يمكن الاستفادة منها في بناء أداة البحث: محدودية المؤشرات، لم تقس الأثر على نجاح المشاريع، بينما بحثي يقيس العلاقة بمؤشرات متعددة (ميزانية، جودة إبداعية، رضا العملاء)
- نتيجة الخبرة تدعم توظيف خبرة الباحث العملية: قصور منهجي، اعتمدت على الكمي فقط، بينما بحثي يستخدم المنهج المختلط (كمي + كيفي)
- كشفت ضعفاً في التوثيق والتوصيل: نطاق محدود، اقتصر على الرياض، بينما بحثي يشمل هيئات ثقافية متعددة على مستوى المملكة
- غياب الإطار الهجين: لم تتناول التكامل بين التقليدي والرشيقي، وهو جوهر بحثي

ثانياً: تأثير إدارة أصحاب المصلحة على التنفيذ الناجح لمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في مشاريع الأحداث الكبرى

- المرجع:

Hassan, K. A. (2019). The influence of stakeholder management on the successful implementation of agile project management methodology in mega-events projects (Master's dissertation). The British University in Dubai, Dubai, UAE.

- الهدف:

استكشاف خصائص منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في سياق مشاريع الفعاليات (الأحداث) الكبرى (Mega-Events)، وقياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة الفعالة على هذه الخصائص وبالتالي على نجاح تطبيق المنهجية.

- المنهجية:

- المنهج: كمي (Quantitative) ، وصفي تحليلي
- العينة: 48 فرداً من ذوي الخبرة في صناعة الفعاليات الكبرى
- الأداة: استبانة إلكترونية (Survey) صممت بناءً على إطار نظري مستخلص من الأدبيات
- التحليل: ارتباط، انحدار

- أهم النتائج:

- تأكيد العلاقة: أثبتت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة أصحاب المصلحة الأربعة على خصائص تطبيق Agile في مشاريع الفعاليات الكبرى.
- تصنيف العوامل: اقترحت الدراسة تصنيف العوامل إلى:
 - عوامل أساسية (Primary): مدخلات المعلومات، تقدير أصحاب المصلحة.
 - عوامل ثانوية (Secondary): اتخاذ القرار، الدعم المستدام.
- خصائص Agile: حددت 11 خاصية مميزة لـ Agile في سياق الفعاليات الكبرى (ناتج المشروع، مشاركة العميل، التواصل والشفافية، نهج التخطيط، هيكل الفريق، القيادة والثقافة، الهيكل التنظيمي، الحوكمة، التعلم والتدريب، المنهج الهجين).

- العلاقة بالبحث الحالي (تحليل نقدي):

- دراسة أكاديمية محكمة في سياق خليجي قريب (الإمارات)، تخصصية ضيقة: ركزت على Agile فقط بينما بحثي: إطار هجين (PMI + Agile)

- إطار مفاهيمي يربط إدارة أصحاب المصلحة بتطبيق المنهجيات، منهجية أحادية: اعتمدت على الكمي فقط بينما بحثي: منهج مختلط (كمي + كيفي)
- نتائج حول تأثير العوامل المختلفة على التطبيق، غياب قياس الأثر: لم تقس أثر التطبيق على مؤشرات نجاح محددة (ميزانية، جدول، جودة إبداعية) بينما بحثي يقيس هذا الأثر
- منهجية قياس يمكن الاستفادة منها في تصميم الأداة، سياق عام: تناولت "الأحداث الكبرى" أي الفعاليات الكبرى بشكل عام بينما بحثي: يتخصص في "القطاع الثقافي الإبداعي السعودي"

ثالثاً: التخطيط وتأثيراته على الفعاليات الرياضية في المملكة العربية السعودية

- المرجع:

Choudhry, A., & Alketifi, N. Y. (2024). Planning and its impacts on sporting events in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, *8*(1), 1–58.

- الهدف:

استكشاف دور التخطيط في نجاح الفعاليات الرياضية في المملكة العربية السعودية، وقياس مساهمته في تحقيق أهداف رؤية 2030 الرامية إلى جعل المملكة مركزاً رياضياً عالمياً، مع تحديد القضايا التشغيلية في تخطيط الفعاليات واستراتيجيات التعامل معها.

- المنهجية:

- المنهج: وصفي تحليلي (كمي)
- العينة: 153 فرداً من موظفي وزارة الرياضة

- الأداة: استبانة إلكترونية (38 فقرة): 6 للبيانات الديموغرافية، 23 للتخطيط (4 أبعاد)، 15 للفعاليات الرياضية (3 أبعاد)
- التحليل: متوسطات، ارتباط، ANOVA

- أهم النتائج:

- مستوى التخطيط: مرتفع (4.06/5)، وأعلى بعد "تشغيل الخدمات الرقمية" (4.22).
- مستوى الفعاليات: مرتفع جداً (4.35/5)، وأعلى بعد "السياحة من تطبيق التخطيط" (4.38).
- الفروق: لا توجد فروق دالة تعزى للجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أو الوظيفة.

- العلاقة بالبحث الحالي (تحليل نقدي):

- دراسة سعودية حديثة (2024) تؤكد أهمية التخطيط في نجاح الفعاليات، وتوفر مرجعية محلية مهمة: اختلاف القطاع: الدراسة تناولت "الفعاليات الرياضية" فقط، بينما بحثك يتخصص في "القطاع الثقافي الإبداعي" ذي الخصوصية المختلفة
- منهجية قياس (استبانة، صدق، ثبات) يمكن الاستفادة منها في تصميم أداة البحث الكمية: تخصصية ضيقة: ركزت الدراسة على "التخطيط" كممارسة إدارية واحدة فقط، بينما بحثك يتناول الممارسات المتكاملة (PMI، Agile)، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة
- نتائج تؤكد العلاقة الإيجابية بين الإدارة ونجاح الفعاليات في السياق السعودي: قصور منهجي: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط، بينما بحثك يستخدم المنهج المختلط (كمي + كيفي)
- تأكيد أهمية التخطيط يتماشى مع رؤية 2030، مما يعزز أهمية بحثي: غياب قياس الأثر: لم تقس الدراسة أثر التخطيط على مؤشرات نجاح محددة (جودة المخرجات الإبداعية، رضا الجمهور، الالتزام بالميزانية والجدول) وهو أساسي في بحثي

تحليل الدراسات الثلاث السابقة:

1. مقارنة النتائج:

النتائج متوافقة في إثبات وجود علاقة بين الإدارة ونجاح الفعاليات، مع تباين بسيط في الفروق يعود لاختلاف العينة والسياق.

2. أوجه التشابه والاختلاف في المنهجيات:

التشابه: جميعها اعتمدت على المنهج الكمي والاستبانة.

الاختلاف: تباين حجم العينة ومستوى التحليل الإحصائي.

3. أسباب اختلاف النتائج:

- اختلاف المتغيرات: مخاطر vs. Agile vs. تخطيط.
- اختلاف العينة: عاملون في الفعاليات vs. خبراء vs. موظفون حكوميون.
- اختلاف السياق: الرياض vs. الإمارات vs. وطني رياضي.

4. فجوات البحث التي يسدها البحث الحالي:

- غياب إطار متكامل يجمع بين ممارسات PMI ومنهجيات Agile.
- قصور منهجي: جميع الدراسات اعتمدت على الكمي فقط.
- ندرة السياق السعودي للقطاع الثقافي الإبداعي بعد طفرة 2018.
- غياب قياس الأثر على مؤشرات نجاح محددة.
- غياب البعد التفسيري لفهم أسباب النتائج.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى دمج ثلاث نظريات رئيسية لتشكيل إطارها النظري المتكامل، حيث تكمل كل نظرية الأخرى لتغطي الأبعاد المختلفة لمشكلة البحث المتمثلة في التوفيق بين تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع وخصائص العمل الإبداعي في القطاع الثقافي السعودي.

أولاً: نظرية الطوارئ (Contingency Theory)

تعود جذور نظرية الطوارئ إلى أعمال (Lawrence & Lorsch 1967) و (Donaldson 2001)، وتفترض هذه النظرية أنه لا توجد طريقة واحدة "أفضل" لإدارة المنظمة أو المشروع، بل أن الطريقة المثلى تعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية (كالبينة، التكنولوجيا، حجم المنظمة، ثقافة الفريق). في سياق إدارة المشاريع، طبق (Shenhar 2001) هذه النظرية ليؤكد أن هيكل وأساليب إدارة المشروع يجب أن تتوافق مع خصائصه الفريدة (التعقيد، عدم اليقين، السرعة).

في هذه الدراسة، ستستخدم نظرية الطوارئ لتأكيد أن الممارسات العالمية لإدارة المشاريع (كمعايير PMI) لا يمكن تطبيقها بشكل موحد أو حرفي في القطاع الثقافي الإبداعي، بل يجب تكييفها وفقاً لخصائص المشاريع الإبداعية التي تتسم بعدم الوضوح واليقين العالي في المراحل الأولى، تقلب النطاق، ضغط الوقت الشديد (طبيعة سريعة الإيقاع)، والحاجة إلى مساحات من الحرية للفرق الإبداعية.

ثانياً: نظرية إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعود نظرية إدارة أصحاب المصلحة إلى الأعمال المؤسسية لـ (Freeman 1984)، الذي عرّف أصحاب المصلحة بأنهم "أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة". توسعت النظرية لاحقاً لتشمل إدارة المشاريع، حيث أكد Project Management Institute (PMI, 2021) على أن إدارة أصحاب المصلحة تعد من المجالات المعرفية الأساسية في إدارة المشاريع.

في سياق المشاريع الثقافية والفعاليات، تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة نظراً لتعدد وتنوع أصحاب المصلحة وتداخل مصالحهم، ومن أبرزهم:

- العملاء/الجهات الراعية والحكومية: وزارة الثقافة، هيئات المتخصصة (الموسيقى، الأفلام، المسرح)، برنامج جودة الحياة.
- المنفذون والمبدعون: الفرق الإبداعية، الفنانون، مديرو المشاريع، الموردون.
- المستفيدون: الجمهور، المشاركون، وسائل الإعلام، المجتمع المحلي.

ستستخدم هذه النظرية في الدراسة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات تحديد وتحليل وإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الثقافية، بهدف ضمان تحقيق الرضا والقيمة لجميع الأطراف، مع موازنة المصالح المتضاربة أحياناً بين متطلبات الجهات الراعية (كفاءة، التزام بالميزانية) ومتطلبات الفرق الإبداعية (حرية، مرونة).

ثالثاً: نظرية الازدواجية التنظيمية (Organizational Ambidexterity Theory)

طور Tushman و O'Reilly (1996) نظرية الازدواجية التنظيمية بالبناء على أعمال March (1991) الذي ميز بين نوعين من الأنشطة التنظيمية: الاستكشاف (Exploration) الذي يشمل الإبداع، التجريب، الابتكار، والمرونة، والاستغلال (Exploitation) الذي يشمل الكفاءة، التحكم، التنفيذ الأمثل، والانضباط. تشير النظرية إلى أن المنظمات الناجحة في البيئات المتغيرة والمضطربة هي تلك القادرة على الموازنة بين هذين النشاطين المتعارضين ظاهرياً، أي أن تصبح "مزدوجة القدرة" (Ambidextrous).

في سياق هذه الدراسة، ستكون نظرية الازدواجية هي الركيزة الأساسية للإطار المقترح، حيث تعكس بدقة جوهر إشكالية البحث: كيف يمكن للمؤسسات العاملة في القطاع الثقافي الإبداعي أن تحقق التوازن بين:

- الاستكشاف (الإبداعي): التجريب، الابتكار، الحرية الفنية، المرونة في مواجهة التغيرات.
- الاستغلال (الإداري): الانضباط، الكفاءة، الالتزام بالميزانيات والجداول الزمنية، تحقيق مؤشرات الأداء.

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن كيفية جعل المؤسسات الثقافية "مزدوجة القدرة" من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية بطريقة هجينة (Hybrid) تحترم خصوصية العمل الإبداعي، وتجمع بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية (التي تعزز الاستغلال) ومنهجيات العمل الرشيق (Agile) التي تعزز الاستكشاف.

تكامل النظريات الثلاث:

تشكل هذه النظريات الثلاث منظومة متكاملة تعكس الأبعاد المختلفة لمشكلة البحث:

- نظرية الطوارئ: تضع الأساس المنطقي لضرورة تكييف الممارسات العالمية مع خصوصية القطاع الثقافي الإبداعي السعودي
- نظرية أصحاب المصلحة: تحدد الأطراف الرئيسية التي يجب مراعاة مصالحها في عملية التكيف (الجهات الراعية، المبدعون، الجمهور)

- نظرية الازدواجية: تقدم الإطار العملي لكيفية الموازنة بين متطلبات الإبداع (الاستكشاف) ومتطلبات الكفاءة (الاستغلال)

المنهجية وطرق البحث

نوع البحث:

هذا البحث هو بحث تطبيقي (Applied Research) يهدف إلى حل مشكلة عملية متمثلة في الفجوة بين تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع وخصائص المشاريع الإبداعية في القطاع الثقافي السعودي.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج المختلط (Mixed Methods) بتصميم استكشافي متتابع مبسط (Simplified Exploratory Sequential Design)، حيث تبدأ الدراسة بمرحلة نوعية (مقابلات) لاستكشاف التحديات والممارسات، تليها مرحلة كمية (استبيان) لقياس العلاقات وتعزيز النتائج.

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

المرحلة الأولى: المرحلة النوعية (المقابلات)

سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع (5-8) من الخبراء ومديري المشاريع العاملين في الهيئات الثقافية (مثل وزارة الثقافة، هيئة المسرح والفنون الأدائية) وشركات تنظيم الفعاليات الكبرى في الرياض وجدة والدمام.

تحليل البيانات النوعية: سيتم تسجيل الملاحظات أثناء المقابلات وتفريغها يدوياً، ثم استخراج الأفكار الرئيسية والتكرارات لتكون مدخلاً في تصميم الاستبيان.

المرحلة الثانية: المرحلة الكمية (الاستبيان)

بناءً على نتائج المرحلة النوعية وتحليل الأدبيات السابقة، سيتم تصميم استبيان إلكتروني مبسط (عبر Google Forms) يتكون من (20) بنداً مقسماً على ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات العامة (4 بنود).
- الجزء الثاني: مقياس تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (10 بنود).
- الجزء الثالث: مقياس نجاح المشروع (6 بنود).

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هم العاملون في مجال إدارة المشاريع الثقافية والفعاليات في المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار عينة متاحة (Convenience Sample) من (80-120) مشاركاً عبر التوزيع الإلكتروني.

تحليل البيانات الكمية:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Excel أو أي من الأدوات الرقمية الحديثة، باستخدام:

- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية.
- الإحصاءات الاستدلالية: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار تأثير تطبيق الممارسات على نجاح المشروع.

صدق وثبات الأدوات:

- صدق الأداة: سيتم عرض الاستبيان على (2-4) من الزملاء والخبراء الممارسين للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للسياق السعودي، وسيتم تعديل ما يرد من ملاحظات.
- ثبات الأداة: سيتم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية صغيرة (15-20 مشاركاً) للتأكد من سهولة الإجابة عليه ووضوح الأسئلة، وسيتم تعديل أي عبارات غير واضحة بناءً على ملاحظاتهم.

خطة التنفيذ الزمنية (3 أشهر تقريباً)

- إجراء المقابلات وتحليلها: 4 أسابيع
- تصميم وتوزيع الاستبيان: 3 أسابيع
- تحليل البيانات وكتابة النتائج: 4 أسابيع
- مراجعة وتحرير البحث: أسبوع واحد

أدوات الدراسة

اعتماداً على المنهجية المختلطة المتبعة في هذا البحث، تم تصميم أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

أولاً: دليل المقابلة (للمرحلة النوعية)

سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع (5-8) من الخبراء ومديري المشاريع العاملين في الهيئات الثقافية وشركات تنظيم الفعاليات. سيتكون دليل المقابلة من (10-12) سؤالاً مفتوحاً تغطي المحاور التالية:

- وصف طبيعة المشاريع المُدارة والتحديات التي واجهتهم.
- معرفتهم وتجربتهم في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.
- مقترحاتهم لتطوير الممارسات الحالية.

سيتم تسجيل الملاحظات أثناء المقابلات (أو التسجيل الصوتي حسب رغبة المشارك) وتفريغها يدوياً، ثم استخراج الأفكار الرئيسية والتكرارات لتكون مدخلاً في تصميم الاستبيان.

ثانياً: الاستبيان (للمرحلة الكمية)

سيتم تصميم استبيان إلكتروني (عبر Google Forms) يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة):

- الجزء الأول: البيانات العامة (4 بنود) تشمل: سنوات الخبرة، نوع المؤسسة، عدد المشاريع المُدارة، الدور الوظيفي، المنطقة.
- الجزء الثاني: مقياس تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (10 بنداً) يقيس مدى تطبيق الممارسات في مجالات: إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، والمرونة في التكيف مع التغيير.
- الجزء الثالث: مقياس نجاح المشروع (6 بنود) يقيس: الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، جودة المخرجات الإبداعية، ورضا أصحاب المصلحة.

ثالثاً: التحقق من صلاحية الأداة

سيتم عرض الاستبيان على عدد من الزملاء والخبراء الممارسين (2-4) للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للسياق السعودي، كما سيتم توزيعه على عينة استطلاعية صغيرة (15-20 مشاركاً) للتأكد من سهولة الإجابة عليه، وسيتم تعديل أي عبارات غير واضحة بناءً على ملاحظاتهم.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بنطاق معين في ثلاثة أبعاد رئيسية: البشري، المكاني، الزمني، وذلك لضمان دقة النتائج وإمكانية تحقيقها في الوقت المحدد للبحث.

أ) المجال البشري:

ستقتصر الدراسة على مديري المشاريع، وأعضاء الفرق الإدارية والفنية، والخبراء العاملين في المشاريع الثقافية والفعاليات في المملكة العربية السعودية. لن تشمل الدراسة الفنانين المستقلين أو المشاريع الصغيرة جداً نظراً لاختلاف طبيعة إدارتها وتحدياتها. هذا التحديد يتوافق مع حجم العينة المخطط له (80-120 مشاركاً في الاستبيان، و5-8 مقابلات).

ب) المجال المكاني:

سيتم تطبيق الدراسة في المناطق الحضرية الرئيسية في المملكة العربية السعودية والتي تشهد النشاط الأكبر في مجال الفعاليات الثقافية:

- منطقة الرياض: العاصمة ومركز القرار الرئيسي للهيئات الثقافية.
- المنطقة الشرقية (الدمام والخبر): مركز صناعي وثقافي مهم.

قد لا تعكس النتائج واقع المشاريع في المناطق النائية أو الأقل نشاطاً بشكل كامل، وهو ما يمثل أحد حدود الدراسة.

ج) المجال الزمني:

سيتم جمع البيانات الميدانية (المقابلات والاستبيانات) خلال الربع الثاني من 2026 وبداية الربع الثالث، بمدة زمنية تقارب (شهرين)، وتليها التحليل وكتابة النتائج وإتمام الدراسة بحيث يتم الانتهاء من البحث خلال الربع الثالث من 2026 بمشيئة الله تعالى

المراجع

- Project Management Institute. (2021). PMBOK® Guide (7th ed.).
- تقرير وزارة الثقافة السعودية عام 2024
- Alshubaili, L. S. (2023). Evaluation of commitment to applying risk management in the events and conferences sector in the Riyadh region, KSA. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 7(8), 90–101
- Hassan, K. A. (2019). The influence of stakeholder management on the successful implementation of agile project management methodology in mega-events projects (Master's dissertation). The British University in Dubai, Dubai, UAE
- Choudhry, A., & Alketifi, N. Y. (2024). Planning and its impacts on sporting events in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(1), 1–58