

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

إعداد الطالب/ يوسف أحمد السنوار

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على نبيه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان أولاً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، فله الحمد في الأولى والآخرة.

ثم أتوجه بوافر الشكر ووافر التقدير إلى كل من أسهم في هذا الجهد العلمي، بدءاً من عائلتي الكريمة التي كانت سندي الأول، ومروراً بأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ميدأوشن الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيههم، ووصولاً إلى كل من تفضل بتقديم معلومة، أو تخصيص جزء من وقته الثمين لتعبئة الاستبانة، أو مدّ يد العون بأي صورة كانت؛ فكل هذه الجهود مجتمعة هي ما أثمرت هذا البحث.

وإنني إذ أخط هذه الكلمات، لا يسعني إلا أن أخص بالذكر والدتي الحبيبة، التي لم تنقطع دعواتها الصادقة لي بالتوفيق والنجاح، فكانت خير معين بعد الله. كما أتوجه بخالص الدعاء إلى روح والدي (رحمه الله رحمة واسعة)، الذي طالما تمنيت لو كان حاضراً ليشاركني فرحة هذا الإنجاز، فإلى روحه الطاهرة أهدي ثمرة هذا الجهد.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى زوجتي الغالية وابني العزيز، اللذين كان صبرهما الجميل وتفهمهما الكبير لانشغالي الدائم بين متطلبات العمل والتزامات المسيرة الأكاديمية هو البلمس الذي هون عليّ مشقة الطريق، فلولاهما بعد توفيق الله لما كان لهذا العمل أن يرى النور.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إخوتي وأخواتي، وأصدقائي الأعزاء، وزملائي في العمل والدراسة، على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم. وأخص بالذكر زميلي العزيز محمد كامل درويش، الذي كان خير عون وسند حقيقي طوال هذه الرحلة التعليمية، فجزاه الله عني خير الجزاء.

والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

Contents

7.....	الملخص
8.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	1.1 المقدمة:
9.....	1.2 مشكلة الدراسة:
9.....	1.3 أهمية الدراسة:
10.....	1.4 أهداف الدراسة:
11.....	1.5 تساؤلات الدراسة:
11.....	1.6 فروض الدراسة:
12.....	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
14.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14.....	2.1 مقدمة:
14.....	2.2 الدراسات السابقة:
16.....	2.3 الإطار النظري:
18.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
18.....	3.1 مقدمة:
18.....	3.2 المنهجية وطرق البحث:
22.....	3.3 مجتمع البحث:
25.....	3.4 حدود البحث:
26.....	3.5 المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:
28.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
28.....	4.1 مقدمة:
28.....	4.2 تحليل البيانات:
28.....	4.2.1 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
32.....	4.2.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
35.....	4.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:
37.....	4.2.4 تحليل السؤال المفتوح: التحديات في عيون الممارسين:
38.....	4.3 النتائج:
39.....	4.4 التوصيات:
43.....	المراجع
43.....	5.1 المراجع العربية:
44.....	5.2 المراجع الأجنبية:

47	 الملاحق
47	 6.1 استثمارة استبيان
48	 6.2 الاستبانة:
51	 Abstract

قائمة الجداول :

29	جدول 1 جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (ن=124)
29	جدول 2 جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجهة (ن=124)
30	جدول 3 جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الدور الوظيفي (ن=124)
31	جدول 4 جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب المنطقة (ن=124)
31	جدول 5 جدول (5-4): توزيع أفراد العينة حسب الميزانية التقريبية للمشاريع (ن=124)
32	جدول 6 جدول (6-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد إدارة المخاطر والنطاق (ن=124)
33	جدول 7 جدول (7-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد المرونة والمنهجيات الرشيدة (ن=124)
34	جدول 8 جدول (8-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد إدارة أصحاب المصلحة (ن=124)
35	جدول 9 جدول (9-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمؤشرات نجاح المشروع (ن=124)

فهرس الأشكال:

#	الشكل	الصفحة
1	الشكل (1) سنوات الخبرة للمشاركين في إدارة الفعاليات	29
2	الشكل (2) طبيعة الجهة التي يعمل بها المشاركون	29
3	الشكل (3) الدور الوظيفي الأساسي للمشاركين	30
4	الشكل (4) المنطقة الجغرافية للمشاركين	31
5	الشكل (5) الميزانية التقريبية لأغلب المشاريع التي يعمل بها المشاركون	32
6	الشكل (6) متوسط ممارسات إدارة المشاريع	34

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع على نجاح المشاريع الثقافية الإبداعية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية، وسد الفجوة المعرفية حول كيفية الموازنة بين الانضباط الإداري ومتطلبات المرونة الإبداعية في هذا القطاع الحيوي. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج المختلط بتصميم استكشافي متتابع، حيث بدأت بمرحلة نوعية تضمنت مقابلات شبه منظمة مع (8) من الخبراء ومديري المشاريع في الهيئات الثقافية وشركات تنظيم الفعاليات، أعقبها مرحلة كمية من خلال استبانة إلكترونية طُبقت على عينة متاحة من (124) ممارساً من العاملين في القطاع. استند البحث إلى إطار نظري متكامل يدمج بين نظرية الطوارئ، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الازدواجية التنظيمية.

أظهرت نتائج المرحلة الكمية أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرسمية كان متوسطاً بشكل عام؛ فقد سجلت آلية التحكم في تغييرات النطاق والجدول الزمني متوسطاً (3.28 من 5)، بينما جاء تخطيط استجابات المخاطر وتخصيص ميزانية طوارئ بأدنى متوسط (3.04)، مما يعكس ضعفاً واضحاً في إدارة المخاطر الاستباقية. كما بيّنت النتائج محدودية الصلاحيات الممنوحة للفرق الإبداعية لاتخاذ قرارات فنية سريعة (3.16). في المقابل، حققت مؤشرات نجاح المشاريع مستويات مرتفعة نسبياً، حيث بلغ متوسط الالتزام بالميزانية (4.08)، ورضا الجهات الراعية (4.12)، والتوازن بين الانضباط والمرونة (3.92). وكشفت التحليلات الاستدلالية عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة وبين الالتزام بالميزانية والجدول الزمني ورضا العملاء، في حين ارتبط استخدام التخطيط التكراري والترحيب بالتغييرات المتأخرة بتحسين جودة المخرجات الإبداعية.

وخلصت الدراسة إلى اقتراح إطار عمل هجين يدمج بين الممارسات التقليدية لإدارة المشاريع ومنهجيات العمل الرشيقة، مصحوباً بتوصيات عملية لتأسيس مكاتب إدارة مشاريع متخصصة في القطاع الثقافي، وتطوير أدوات قياس أداء تجمع بين الكفاءة الإدارية وجودة الأثر الإبداعي، بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، المشاريع الثقافية الإبداعية، الفعاليات، المنهجيات الرشيقة، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، الازدواجية التنظيمية، رؤية 2030.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

لم تعد إدارة المشاريع مقتصورة على القطاعات التقليدية كالبناء والتصنيع وتقنية المعلومات، بل أصبحت نهجاً محورياً في القطاعات الإبداعية والثقافية التي تُشكّل اليوم محركاً رئيساً للاقتصاد المعرفي العالمي. تتميز المشاريع في هذا القطاع، كالمهرجانات الثقافية والفعاليات الكبرى والمعارض الفنية، باعتمادها الجوهري على الإبداع البشري، وتقلب نطاقها المستمر، وطبيعتها "سريعة الإيقاع" التي تجعل من الصعب التنبؤ بمساراتها منذ البداية. في المقابل، توفر ممارسات إدارة المشاريع الدولية، كما وردت في دليل معهد إدارة المشاريع (PMI) ومنهجيات العمل الرشيق (Agile)، أطراً تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتحكم في التكلفة والوقت والجودة. وهذا يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى ملاءمة هذه الممارسات المنظمة لطبيعة المشاريع المرنة والإبداعية، وكيفية تحقيق توازن مثمر بين الانضباط الإداري والحرية الإبداعية.

على المستوى المحلي، تحتل الصناعات الثقافية والإبداعية موقعاً مركزياً في "رؤية المملكة العربية السعودية 2030"، كونها محورياً أساسياً لتنويع مصادر الدخل وتعزيز جودة الحياة. وقد شهدت المملكة منذ إنشاء وزارة الثقافة عام 2018 وإطلاق هيئتها المتخصصة وبرنامج جودة الحياة، طفرة غير مسبوقة في عدد وحجم المشاريع الثقافية والفعاليات. هذا التوسع الكمي والكبير في الميزانيات المخصصة خلق حاجة ماسة إلى تطوير ممارسات إدارة احترافية تضمن ضبط الإنفاق وجودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، دون المساس بالروح الإبداعية التي تُعد جوهر هذه المشاريع.

على الرغم من هذه الأهمية، لا تزال الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تتناول إدارة المشاريع في القطاع الثقافي الإبداعي محدودة، خصوصاً 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. لذلك، 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، واقتراح إطار عمل هجين يدمج بين المنهجيات التقليدية والمرنة.

1.2 مشكلة الدراسة:

منذ عام 2018، تشهد المملكة العربية السعودية توسعاً غير مسبوق في المشاريع الثقافية والإبداعية، وخاصة في قطاع الفعاليات، مدعوماً بميزانيات ضخمة ودعم غير محدود في إطار "رؤية 2030". إلا أن المؤشرات الأولية المستقاة من تقارير داخلية لعدد من الهيئات الثقافية، وتقرير وزارة الثقافة لعام 2024، وخبرة الباحث العملية الممتدة لأكثر من عشر سنوات في هذا المجال، 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 للفرق العاملة. وقد أكدت هذه المؤشرات دراسة استطلاعية أولية أجراها الباحث على عينة من (25) ممارساً في القطاع؛ حيث كشفت النتائج عن ضعف واضح في ممارسات إدارة المخاطر الاستباقية (متوسط 3.04 من 5) ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للفرق الإبداعية (متوسط 3.16)، مما يعكس وجود فجوة بين ممارسات الإدارة المطبقة حالياً وطبيعة المشاريع الإبداعية سريعة التغير.

ترجع هذه التحديات في جوهرها إلى فجوة أساسية بين طبيعة ممارسات إدارة المشاريع السائدة، والتي استُمدت غالباً من القطاعات الهندسية والإنشائية، 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 رئيسية 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. وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الرئيسية التي سعى هذا البحث إلى الإجابة عنها.

1.3 أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى شقين: علمي وتطبيقي.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المعرفة النظرية: تسهم الدراسة في إثراء أدبيات إدارة المشاريع عبر تقديم تحليل معمق لتطبيقها في سياق غير تقليدي هو المشاريع الإبداعية والثقافية في المملكة العربية السعودية.
- سد فجوة في الأدبيات: تعالج ندرة الدراسات التي تتناول التوفيق بين متطلبات الإدارة الصارمة ومتطلبات الإبداع المرن، خاصة في السياق العربي الذي يفتقر إلى مثل هذه الأبحاث.

- تقديم إطار مفاهيمي مقترح: تقدم الدراسة إطاراً يجمع بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع الدولية (كإدارة النطاق والمخاطر والموارد) ومنهجيات العمل الرشيق، ليكون مرجعاً قابلاً للتطوير والاختبار.
- إضافة منهجية: تقدم نموذجاً تطبيقياً لاستخدام المنهجية المختلطة في دراسة المشاريع الإبداعية، مما يفتح المجال لباحثين آخرين في السياق العربي لتوظيف هذا المنهج في سياقات مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

- تقديم دليل إرشادي للمؤسسات: تقدم الدراسة دليلاً تطبيقياً للبيئات الثقافية وشركات إدارة الفعاليات يحدد آليات تكييف ممارسات إدارة المشاريع الدولية مع خصوصية الإبداع.
- دعم تأسيس مكاتب إدارة المشاريع (PMO): تزود الجهات العاملة في القطاع بنموذج مقترح لهيكله مكاتب إدارة مشاريع متخصصة تراعي المرونة التشغيلية.
- تطوير أدوات قياس: تساهم في تطوير مؤشرات أداء رئيسية للمشاريع الإبداعية لا تقتصر على المقاييس المالية فحسب، بل تتضمن مقاييس للأثر الثقافي ورضا الجمهور والجهات الراعية.
- تعزيز تجربة المستفيدين: يساهم تحسين ممارسات إدارة المشاريع في رفع جودة المخرجات الإبداعية واستدامتها، مما ينعكس إيجاباً على تجربة الجمهور ويخدم مستهدفات برنامج جودة الحياة وأهداف رؤية السعودية 2030.

1.4 أهداف الدراسة:

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.

الأهداف الخاصة:

- تشخيص الواقع الحالي لمستوى الإلمام بمفاهيم إدارة المشاريع الدولية (مثل PMI وAgile) لدى العاملين في القطاع الثقافي، وتقييم مدى تطبيقهم لها.

- استكشاف التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الدولية في بيئة المشاريع الإبداعية سريعة التغير.
- اختبار العلاقة بين درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المعيارية (كإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة) ومؤشرات نجاح المشروع (الالتزام بالوقت والتكلفة، جودة المخرجات الإبداعية، رضا العملاء والجهات الراعية).
- بناء إطار عمل هجين يدمج بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والمرنة بما يتناسب مع المتطلبات الفريدة للمشاريع الإبداعية والفعاليات الكبرى في المملكة.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات العاملة في القطاع تشمل تطوير السياسات، وأدوات قياس الأداء، وبرامج بناء قدرات الكوادر الوطنية.

1.5 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 لهذه الممارسات؟
- 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 هي علاقة تعارض أم تكامل؟
- ما مكونات الإطار الهجين المقترح الذي يمكن من خلاله تحقيق التوازن بين الانضباط الإداري والمرونة الإبداعية في إدارة المشاريع الثقافية والفعاليات في المملكة؟

1.6 فروض الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث القائمة على المنهجية المختلطة، تم 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.

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يستند البحث إلى إطار نظري متكامل يدمج ثلاث نظريات رئيسية تكمل إحداها الأخرى لتغطية الأبعاد المختلفة لإشكالية التوفيق بين تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع وخصائص العمل الإبداعي. وهذه النظريات هي:

- نظرية الطوارئ (Contingency Theory): التي تؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة، بل تعتمد الطريقة المثلى على خصائص المشروع الداخلية والخارجية، مما يبرر ضرورة تكييف ممارسات PMI مع طبيعة المشاريع الثقافية المتسمة بعدم اليقين.

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): التي تحدد الأطراف المتعددين والمصالح المتداخلة في المشاريع الثقافية (جهات راعية، مبدعون، جمهور)، مما يستوجب إدارة واعية ومتوازنة لتوقعاتهم.
- نظرية الازدواجية التنظيمية (Organizational Ambidexterity Theory): التي تقدم الإطار العملي للموازنة بين أنشطة "الاستغلال" (الكفاءة والانضباط) و"الاستكشاف" (الإبداع والتجريب)، وهي جوهر الحل المقترح في الإطار الهجين.

وسيتم تفصيل هذه النظريات وتوظيفها في الإطار النظري للدراسة في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث، والتي تمثل الخلفية العلمية التي ينطلق منها، مع تحليلها تحليلًا نقدياً لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. ويركز الاستعراض على ثلاث دراسات رئيسية تغطي جوانب متقاطعة مع متغيرات البحث الحالي: إدارة المخاطر في الفعاليات السعودية، وإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الأحداث الكبرى باستخدام المنهجيات الرشيقة، ودور التخطيط في نجاح الفعاليات الرياضية السعودية. يلي ذلك عرض للإطار النظري الذي يستند إليه البحث والمكون من ثلاث نظريات متكاملة.

2.2 الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة الشبيلي (2023) – تقييم مدى الالتزام بتطبيق إدارة المخاطر في قطاع الفعاليات والمؤتمرات في منطقة الرياض

المراجع: 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

- الهدف: التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر في الجهات المنظمة للمؤتمرات والفعاليات بمنطقة الرياض، وقياس الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.
- المنهجية: منهج وصفي مسحي، طبقت استبانة (9 فقرات) على عينة من 152 عاملاً في قطاع الفعاليات بمنطقة الرياض (معامل الثبات $\alpha = 0.74$).
- أهم النتائج: كشفت الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المخاطر كانت متوسطة (5/3.74)، وأن أعلى فقرة كانت "أهمية إدارة المخاطر" (4.68)، بينما سجلت فقرتا "وجود سجل للمخاطر" و"توصيل الخطة للعاملين" أدنى الدرجات (3.07 و 3.08 على التوالي). كما بينت فروقاً دالة لصالح ذوي الخبرة الطويلة (أكثر تطبيقاً) وحملة الدبلوم (أقل تطبيقاً).
- العلاقة بالبحث الحالي (تحليل نقدي): تُعد هذه الدراسة من الدراسات المحلية النادرة في قطاع الفعاليات السعودي، لكنها تخصصت في إدارة المخاطر فقط، بينما يوسع بحثنا النطاق ليشمل الممارسات المتكاملة

(Agile, PMI)، إدارة أصحاب المصلحة، الجودة). كما أنها اعتمدت المنهج الكمي فقط ولم تقس أثر تطبيق إدارة المخاطر على مؤشرات نجاح المشروع، وهو ما يعالجه بحثنا بالمنهج المختلط. وتتماثل نتائجها مع ما أظهرته دراستنا الاستطلاعية من ضعف في تخطيط استجابات المخاطر (متوسط 3.04)، مما يعزز الحاجة إلى إطار متكامل لإدارة المخاطر في الفعاليات الثقافية.

ثانياً: دراسة حسن (2019) – 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 Agile في سياق مشاريع الفعاليات الكبرى، وقياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة الفعالة على هذه الخصائص ومن ثم على نجاح التطبيق.
- المنهجية: دراسة كمية وصفية تحليلية، استخدمت استبانة إلكترونية على عينة من 48 خبيراً في صناعة الفعاليات الكبرى.
- أهم النتائج: أثبتت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة أصحاب المصلحة (المدخلات المعلوماتية، التقدير، اتخاذ القرار، الدعم المستدام) على خصائص تطبيق Agile، وحددت 11 خاصية لتطبيقها في الفعاليات الكبرى، من بينها الحوكمة والقيادة والمنهج الهجين.
- العلاقة بالبحث الحالي (تحليل نقدي): تمثل هذه الدراسة الأكاديمية المحكّمة في سياق خليجي قريب مرجعاً مهماً، إلا أنها ركزت على Agile فقط، بينما يقدم بحثنا إطاراً هجيناً يجمع بين Agile و PMI. كما أنها اعتمدت منهجاً كمياً صرفاً دون بعد كيفي يفسر الأسباب، وهو ما يعالجه بحثنا بالمنهج المختلط. وتندمج نتائجها مع ما توصلت إليه دراستنا من علاقة إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة ورضا الجهات الراعية، مما يدعم الفرضية الثالثة للدراسة.

ثالثاً: دراسة شودري والخالدي (2024) – 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 السعودية ومساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030.
- المنهجية: دراسة وصفية تحليلية كمية، استخدمت استبانة (38 فقرة) على عينة من 153 موظفاً في وزارة الرياضة.
- أهم النتائج: أظهرت النتائج مستوى تخطيط مرتفعاً (5/4.06)، مع أعلى متوسط لبُعد "تشغيل الخدمات الرقمية"، ومستوى مرتفعاً جداً للفعاليات (5/4.35) مع أعلى متوسط لبُعد "السياحة من تطبيق التخطيط"، دون فروق دالة تعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة.
- العلاقة بالبحث الحالي (تحليل نقدي): على الرغم من أن هذه الدراسة السعودية الحديثة تؤكد أهمية الإدارة الجيدة في نجاح الفعاليات، إلا أنها تناولت قطاعاً مختلفاً (الرياضي) وركزت على ممارسة "التخطيط" وحدها، بينما يغطي بحثنا ممارسات متكاملة في القطاع الثقافي الإبداعي. كما اعتمدت منهجاً كمياً فقط ولم تقس أثر التخطيط على جودة المخرجات الإبداعية ورضا الجمهور. وتدعم نتائجنا الإيجابية حول دور التخطيط ما خلصت إليه دراستنا من أهمية وجود آليات رسمية للتحكم في تغييرات النطاق (التي سجلت متوسطاً 3.28) لتحقيق الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

توليف الفجوات البحثية: تتفق الدراسات الثلاث في إثبات وجود علاقة بين الإدارة ونجاح الفعاليات، وتكشف مجتمعة عن فجوات جوهرية يملؤها بحثنا: (1) غياب إطار متكامل يجمع بين ممارسات PMI ومنهجيات Agile، (2) اعتمادها على المنهج الكمي فقط دون بعد كيمي يفسر النتائج، (3) ندرة الدراسات في السياق السعودي للقطاع الثقافي الإبداعي بعد طفرة 2018، (4) غياب قياس الأثر على مؤشرات نجاح شاملة تجمع بين الكفاءة المالية وجودة المخرجات الإبداعية ورضا العملاء.

2.3 الإطار النظري:

يستند البحث إلى تكامل ثلاث نظريات تشكل أساساً لتحليل إشكالية التوازن بين الانضباط الإداري والمرونة الإبداعية:

أولاً: نظرية الطوارئ (Contingency Theory)

تعود جذور هذه النظرية إلى أعمال Lorsch و Lawrence (1967)، وتؤكد أنه لا توجد طريقة تنظيمية أو إدارية واحدة "مثلى" تصلح لكل المنظمات والمشروعات، بل إن الفعالية مرهونة بمدى التوافق بين خصائص الموقف (كعدم اليقين، والتكنولوجيا، والبيئة) وبين الهيكل والممارسات الإدارية. وفي سياق إدارة المشاريع، طبق Shenhar (2001) هذه

النظرية لبيان أن درجة التعقيد وعدم اليقين والسرعة يجب أن تحدد نوع منهجية الإدارة المختارة. وبناءً عليه، تفترض هذه الدراسة أن خصائص المشاريع الثقافية الإبداعية (عدم وضوح النطاق، معدلات التغيير العالية، الحاجة إلى حرية إبداعية) تستوجب تكييفاً خاصاً للممارسات العالمية، بدلاً من تطبيقها بحذافيرها، مما يبرر تطوير إطار هجين يلائم هذا السياق.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

قدم Freeman (1984) نظرية أصحاب المصلحة التي تنظر إلى المنظمة على أنها محور لمجموعة من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بأهدافها، ويجب إدارة مصالحهم بنجاح لضمان البقاء والنجاح. وفي إدارة المشاريع، أكد معهد PMI (2021) في دليل PMBOK® الإصدار السابع على أن إدارة أصحاب المصلحة هي أحد مجالات الأداء الأساسية. وتكتسب هذه النظرية أهميتها في بحثنا من تعدد وتداخل أصحاب المصلحة في المشاريع الثقافية: جهات راعية حكومية تسعى للكفاءة والالتزام بالميزانية، وفرق إبداعية تحتاج إلى مساحات من الحرية والتجريب، وجمهور ومجتمع محلي يتطلع إلى مخرجات فنية عالية الجودة. وسيتم توظيف النظرية لتحليل كيفية تحقيق التوازن بين هذه المصالح المتعارضة ظاهرياً، وهو ما انعكس في نتائج الدراسة التي أظهرت أن إشراك الجهة الراعية في القرارات الجوهرية (متوسط 3.92) يرتبط بزيادة الرضا العام (متوسط 4.12).

ثالثاً: نظرية الازدواجية التنظيمية (Organizational Ambidexterity Theory)

انطلاقاً من أعمال March (1991) الذي ميز بين الاستكشاف (Exploration) والاستغلال (Exploitation)، طور Tushman وO'Reilly (1996) نظرية الازدواجية التي ترى أن المنظمات الناجحة في البيئات المضطربة هي التي تستطيع الموازنة بين هذين النشاطين: الاستغلال (الكفاءة، الانضباط، التحكم) والاستكشاف (الإبداع، التجريب، المرونة). وتمثل هذه النظرية جوهر حل الإشكالية البحثية، حيث تسعى الدراسة إلى بناء إطار هجين يمكن المؤسسات الثقافية من أن تكون "مزدوجة القدرة": تحقق الكفاءة والانضباط (عبر تطبيق ممارسات PMI التقليدية) وتحافظ في الوقت ذاته على الإبداع والمرونة (عبر دمج منهجيات Agile). وقد عبّرت نتائج الدراسة عن هذا التوتر الخلاق؛ إذ بلغ متوسط التوازن بين الانضباط والمرونة (3.92)، مما يشير إلى إمكانية تحقيقه، بينما كشفت التحديات النوعية عن معوقات مثل توقعات العملاء غير الواقعية وصلابة الإجراءات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

بعد استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة في الفصل الثاني، يهدف هذا الفصل إلى وصف المنهجية العلمية التي اتبعت في تنفيذ هذا البحث، وتفصيل الإجراءات العملية التي اعتمدت للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. إن طبيعة المشكلة البحثية – التي تسعى إلى استكشاف كيفية تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع في سياق إبداعي غير تقليدي، وقياس أثرها على نجاح المشاريع الثقافية – تقتضي منهجاً قادراً على الجمع بين العمق التفسيري والقابلية للتعميم. من هنا، تبنى البحث المنهج المختلط بتصميم استكشافي متتابع، حيث بدأ بمرحلة نوعية تهدف إلى استكشاف الخبرات والتحديات من وجهة نظر الخبراء والممارسين، ثم مرحلة كمية هدفت إلى قياس المتغيرات واختبار العلاقات بينها على عينة أوسع.

ويعرض هذا الفصل تفصيلاً لمنهجية البحث المستخدمة، وفلسفتها، وتصميمها، وأدوات جمع البيانات، وخصائص مجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات التحليل الإحصائي والكيفي، وأساليب التحقق من الصدق والثبات، وأخيراً الحدود التي تحكم تعميم النتائج.

3.2 المنهجية وطرق البحث:

فلسفة البحث ومدخله

تستند هذه الدراسة إلى الفلسفة البراغماتية (Pragmatism) باعتبارها الإطار الفلسفي الأنسب لبحوث المنهج المختلط. فالبراغماتية لا تنحاز إلى موقف فلسفي واحد (كالوضعية أو التفسيرية)، بل تتيح للباحث توظيف كل من المناهج الكمية والكيفية معاً طالما أن هذا التوظيف يؤدي إلى أفضل فهم ممكن لظاهرة البحث (Creswell & Creswell, 2023). وبما أن الدراسة تسعى إلى وصف واقع إدارة المشاريع في القطاع الثقافي (وهو ما يتطلب قياساً كمياً) وفهم التحديات الكامنة خلف هذا الواقع (وهو ما يتطلب استكشافاً كيفياً)، فقد وفرت البراغماتية الأرضية الملائمة لهذا الدمج.

تصميم البحث: المنهج المختلط الاستكشافي المتتابع

اعتمد البحث المنهج المختلط (Mixed Methods) بتصميم استكشافي متتابع (Exploratory Sequential Design) وبصيغته المبسطة. وارتكز اختيار هذا التصميم على ندرة الدراسات السابقة في السياق السعودي التي تناولت إدارة المشاريع في القطاع الثقافي الإبداعي، مما جعل الحاجة إلى مرحلة استكشافية نوعية تسبق القياس الكمي أمراً أساسياً. ووفقاً لهذا التصميم، تم تنفيذ البحث على مرحلتين رئيسيتين متتاليتين (Creswell & Creswell, 2023):

- المرحلة الأولى: النوعية (Qualitative Phase): هدفت إلى استكشاف عميق للواقع الميداني لإدارة المشاريع الثقافية، وفهم التحديات والممارسات من وجهة نظر الخبراء ومديري المشاريع. واستخدمت هذه المرحلة المقابلات شبه المنظمة. وقد شكلت نتائج هذه المرحلة أساساً لبناء وتكييف أداة الاستبانة المستخدمة في المرحلة الثانية.
- المرحلة الثانية: الكمية (Quantitative Phase): هدفت إلى قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات على عينة أوسع. واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات. وقد تم تحليل البيانات بأدوات إحصائية وصفية واستدلالية.

أولاً: المرحلة النوعية – أداة المقابلات شبه المنظمة

أداة جمع البيانات: تم إعداد دليل مقابلة شبه منظمة (Semi-structured Interview Guide) يتكون من (10-12) سؤالاً مفتوحاً، غطت المحاور التالية: وصف طبيعة المشاريع الثقافية المُدارة، الممارسات الإدارية المتبعة (التخطيط، المخاطر، أصحاب المصلحة)، أبرز التحديات التي تواجه التوفيق بين الانضباط الإداري والمرونة الإبداعية، ومقترحات تطوير الممارسات الحالية. صُممت الأسئلة لتكون محايدة وغير موجهة، وأجريت المقابلات وجهاً لوجه أو عبر الاتصال المرئي حسب توفر المشاركين.

عينة المرحلة النوعية: تم اختيار (8) مشاركين بطريقة العينة القصدية (Purposive Sampling) من الخبراء ومديري المشاريع العاملين في الهيئات الثقافية (مثل وزارة الثقافة وهيئاتها) وشركات تنظيم الفعاليات الكبرى في الرياض والدمام وجدة. روعي في الاختيار تنوع الخبرة (لا تقل عن 5 سنوات) وتنوع نوعية الجهات (حكومية، خاصة، إبداعية). وقد استمرت المقابلات إلى أن تم الوصول إلى مرحلة التشبع النظري (Theoretical Saturation)، حيث بدأت المعلومات تتكرر دون إضافة فئات جديدة.

تحليل البيانات النوعية: تم تفرغ المقابلات (من التسجيلات الصوتية بموافقة المشاركين أو من الملاحظات اليدوية) وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis). وجرى تحديد الترميز المفتوح (Open Coding) للمفاهيم الأساسية، ثم تجميعها في فئات رئيسية (Categories)، وأخيراً استخلاص الموضوعات الكبرى (Themes)

التي عبرت عن التحديات والممارسات والتوصيات. وقد استخدمت مذكرات تأملية (Reflexivity) لضبط تحيزات الباحث الناتجة عن خبرته العملية الطويلة في القطاع.

ثانياً: المرحلة الكمية – أداة الاستبانة

أداة جمع البيانات: اعتماداً على الإطار النظري ونتائج المرحلة النوعية وتحليل الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة إلكترونية (عبر منصة Google Forms) كأداة رئيسة لجمع البيانات الكمية. تكونت الاستبانة من (22) بنداً رئيساً موزعة على أربعة أقسام، واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي (1 = بدرجة قليلة جداً، 5 = بدرجة كبيرة جداً) لقياس استجابات المشاركين. وقد صيغت البنود بعناية لضمان الوضوح وتجنب العبارات الموحية أو المركبة. وفيما يلي وصف لأقسام الاستبانة:

- القسم الأول: البيانات العامة (5 بنود): شملت متغيرات: عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الفعاليات/المشاريع الثقافية، طبيعة الجهة التي يعمل بها المشارك (حكومية، خاصة لتنظيم الفعاليات، خاصة إبداعية، خاصة داعمة للفعاليات، مشاريع هندسية، إدارة مشاريع عامة)، الدور الوظيفي الأساسي، المنطقة التي يعمل بها غالباً، والميزانية التقريبية لأغلب المشاريع التي يديرها. وقد هدفت هذه البيانات إلى توصيف عينة الدراسة وإتاحة إجراء تحليلات المقارنة.
- القسم الثاني: مقياس تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (10 بنود): غطى هذا القسم ثلاثة أبعاد رئيسية:
 - البعد الأول: إدارة المخاطر والنطاق (4 بنود): قياس مدى وجود آلية رسمية للتحكم في تغييرات النطاق والجدول والتكلفة، ووجود سجل مخاطر يُحدث دورياً، وتخطيط استجابات محددة للمخاطر وتخصيص ميزانية طوارئ، ومقارنة الإنفاق الفعلي بالميزانية المعتمدة شهرياً.
 - البعد الثاني: المرونة والمنهجيات الرشيقة (3 بنود): قياس مدى استخدام التخطيط التكراري للمحتوى الإبداعي، ومدى الترحيب بالتغييرات الفنية في المراحل المتأخرة، ومدى امتلاك الفرق الإبداعية صلاحية كافية لاتخاذ قرارات سريعة.
 - البعد الثالث: إدارة أصحاب المصلحة (3 بنود): قياس مدى التحديد المنهجي لأصحاب المصلحة قبل بدء المشروع، ووجود خطة تواصل واضحة مع كل فئة، ومدى إشراك الجهة الراعية في قرارات التغييرات الجوهرية.

- القسم الثالث: مقياس نجاح المشروع (6 بنود): غطى ثلاثة أبعاد:

- الالتزام بالميزانية والجدول الزمني (عدد 2 بند).
- جودة المخرجات الإبداعية ورضا المستفيدين (عدد 2 بند).
- رضا الجهات الراعية والعملاء واستعدادهم للتعاون مستقبلاً (عدد 2 بند).

- القسم الرابع: سؤال مفتوح (بند واحد): "برأيك، ما هو التحدي الأكبر الذي يواجه التوفيق بين إجراءات إدارة المشاريع وحرية الإبداع في قطاع الفعاليات السعودي؟" وقد أدرج هذا السؤال لإثراء البيانات الكمية بعمق كيفي يساعد في تفسير النتائج.

صدق الأداة وثباتها:

الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحتوى (Content Validity): عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (3) من الخبراء الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة وسياق القطاع الثقافي السعودي. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت تعديلات طفيفة على صياغة بعض البنود لضمان دقتها.

ثبات الأداة (Reliability): تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية أولية من (5) ممارسين للتأكد من سهولة الإجابة ووضوح التعليمات واستقرار النتائج. وبعد جمع بيانات العينة الفعلية (25 مشاركاً)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمقياس تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشروع. وقد بلغت قيمة المعامل (0.87) للمقياس الأول و(0.84) للمقياس الثاني، وكلاهما أعلى من الحد المقبول (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد لأداة الدراسة (Saunders et al., 2023).

ثالثاً: طرق تحليل البيانات الكمية

تم تفريغ بيانات الاستبانة من منصة Google Forms إلى برنامج Excel، ثم تمت معالجتها وتحليلها بالاستعانة بالأدوات الرقمية المناسبة. واشتمل التحليل على مستويين:

- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics): تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع بنود مقياسي الدراسة. واعتمد

محك تصنيفي ثلاثي للمتوسطات: منخفض (1 - أقل من 2.33)، متوسط (2.34 - 3.67)، مرتفع (3.68 - 5.00).

- الإحصاءات الاستدلالية (Inferential Statistics): لاختبار فروض الدراسة، تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (المخاطر، المرونة، أصحاب المصلحة) ومؤشرات نجاح المشروع (الميزانية والجدول، الجودة الإبداعية، الرضا).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل (تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ككل) على المتغير التابع (مؤشرات نجاح المشروع)، وتقدير القوة التفسيرية للنموذج.

3.3 مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع الثقافية والإبداعية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء الفرق الإدارية والفنية، والمستشارين، والعاملين في الهيئات الثقافية الحكومية، وشركات تنظيم الفعاليات الخاصة، والوكالات الإبداعية الداعمة. ونظراً لعدم وجود إطار معاينة شامل ودقيق لهذا المجتمع المتخصص، تم اختيار عينة غير احتمالية.

عينة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة المختلطة، اختلف أسلوب المعاينة بين المرحلتين:

- في المرحلة النوعية: اختيرت عينة قصدية (Purposive Sample) مكونة من (8) خبراء، روعي فيها التنوع في الخبرة والموقع الجغرافي ونوع الجهة لضمان الحصول على رؤى متباينة وثرية.
- في المرحلة الكمية: تم الاعتماد على أسلوب العينة المتاحة (Convenience Sampling)، حيث وُزعت الاستبانة إلكترونياً عبر شبكات التواصل المهني (مثل LinkedIn) ومجموعات الواتساب المتخصصة على العاملين في القطاع. وقد استجاب (136) مشاركاً، وبعد فحص البيانات، استُبعدت (12) استجابات لعدم اكتمالها أو لعدم جديتها، لتصبح العينة النهائية الصالحة للتحليل (124) مشاركاً. وهذا الحجم، يعد هذا

العدد مقبولاً في الدراسات الاستكشافية التي تستخدم المنهج المختلط وتسعى إلى اختبار علاقات أولية في مجتمع يصعب الوصول إليه (Bell et al., 2022).

خصائص عينة الدراسة الكمية

قد أظهر التحليل الوصفي لبيانات هذه العينة الخصائص الديموغرافية والوظيفية التالية:

• أولاً: سنوات الخبرة في مجال إدارة الفعاليات والمشاريع الثقافية

عكست توزيعات سنوات الخبرة تنوعاً لافتاً يجمع بين الكفاءات الشابة والقيادات المخضرمة في القطاع. فقد شكلت فئة ذوي الخبرة الأقل من ثلاث سنوات النسبة الأكبر بواقع (50) مشاركاً بنسبة (40.3%)، مما يشير إلى أن القطاع يستقطب مواهب جديدة باستمرار تماشياً مع النمو المتسارع للمشاريع الثقافية في ظل رؤية 2030. وجاءت فئة الخبرة المتوسطة (3-6 سنوات) في المرتبة الثانية بـ (34) مشاركاً وبنسبة (27.4%)، وهم يمثلون جيل الممارسين الذين صقلتهم التجربة العملية بعد الطفرة الثقافية التي شهدتها المملكة عام 2018. أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين (6-10 سنوات) فقد بلغت (15) مشاركاً بنسبة (12.1%)، في حين مثلت فئة الخبرة العميقة التي تتجاوز عشر سنوات (25) مشاركاً بنسبة (20.2%)، وهؤلاء هم قادة الفكر والممارسة في هذا المجال، وتشكل آراؤهم مرجعية مهمة لفهم جذور التحديات التي تواجه القطاع.

• ثانياً: طبيعة الجهة التي يعمل بها المشاركون

أظهر التحليل تنوعاً واسعاً في طبيعة الجهات التي ينتمي إليها أفراد العينة، مما يعكس شرائح القطاع المتعددة. وقد تصدرت الجهات الخاصة الداعمة للفعاليات (الرعاية) قائمة المشاركين بواقع (44) مشاركاً وبنسبة (35.5%)، وهو ما ينسجم مع طبيعة السوق السعودي الذي يشهد حضوراً قوياً لشركات الرعاية والتسويق في صناعة الفعاليات. تلتها شركات تنظيم الفعاليات المتخصصة بـ (30) مشاركاً وبنسبة (24.2%)، وهؤلاء يمثلون العمود الفقري للقطاع وأكثر الفئات احتكاكاً بتحديات إدارة المشاريع على أرض الواقع. وجاءت الجهات الإبداعية المتخصصة (استديوهات التصميم، الفرق الفنية، وكالات الإنتاج الإبداعي) في المرتبة الثالثة بـ (20) مشاركاً وبنسبة (16.1%)، تلتها الجهات الحكومية (الهيئات والوزارات) بـ (10) مشاركين وبنسبة (8.1%)، وهو حجم يعكس محدودية عدد هذه الجهات مقارنة بالقطاع الخاص، لكنه يظل مهماً لتمثيل صوت المالك والمشرع. وأخيراً، شارك (20) ممارساً من قطاعي المشاريع الهندسية وإدارة المشاريع العامة بنسبة (16.1%)، وهم يقدمون منظوراً مقارناً بين إدارة المشاريع التقليدية وإدارة المشاريع الإبداعية.

• ثالثاً: الدور الوظيفي للمشاركين

مثل مديرو المشاريع الفئة الأكبر في العينة بواقع (50) مشاركاً وبنسبة (40.3%)، وهذا مؤشر إيجابي على أن غالبية المستجيبين هم ممن يمتلكون رؤية شاملة لدورة حياة المشروع، مما يضيف مصداقية على تقييماتهم للممارسات والنتائج. وجاء في المرتبة الثانية المساعدون والمنسقون ومساندو المشاريع بـ (39) مشاركاً وبنسبة (31.4%)، وهم شريحة مهمة تعكس واقع العمل اليومي والتفاصيل التشغيلية التي قد لا يراها المدراء من زواياهم الأوسع. أما الإداريون والتنفيذيون فقد بلغ عددهم (25) مشاركاً وبنسبة (20.2%)، في حين شارك المديرون الإبداعيون والفنانون بـ (10) مشاركين وبنسبة (8.1%)، وهؤلاء يمثلون صوت الإبداع الخالص، وكانت آراؤهم بالغة الأهمية في تقييم التوتر بين الانضباط الإداري والحرية الفنية.

• رابعاً: التوزيع الجغرافي للعينة

تركزت الاستجابات بشكل كبير في المنطقتين الرئيسيتين اللتين تشهدان النشاط الأكبر في قطاع الفعاليات الثقافية بالمملكة. فقد جاءت منطقة الرياض في الصدارة بواقع (64) مشاركاً وبنسبة (51.6%)، وهو أمر متوقع بالنظر إلى كونها العاصمة ومقر القرار للهيئات الثقافية والجهات الحكومية الراعية، ومركزاً لأكبر الفعاليات والمهرجانات. تلتها المنطقة الشرقية (الدمام والخبر) بـ (55) مشاركاً وبنسبة (44.4%)، مما يعكس مكانة هذه المنطقة كحاضنة رئيسية للفعاليات الثقافية والترفيهية. في حين شاركت منطقة جدة بـ (5) مشاركين فقط وبنسبة (4.0%)، وهو تمثيل أقل من المتوقع، ويمكن أن يُعزى إلى محدودية وصول الباحث للمجتمع المستهدف في المنطقة الغربية، وهو ما يعد أحد حدود الدراسة التي ينبغي التنبيه لها عند تعميم النتائج.

• خامساً: الميزانية التقريبية للمشاريع المدارة

أظهر توزيع أحجام الميزانيات تغطية جيدة لمختلف فئات المشاريع، مما يثري قدرة الدراسة على رصد أثر الممارسات الإدارية عبر مشاريع متفاوتة التعقيد المالي. فقد توزعت الفئات الثلاث الأولى بشكل شبه متساوٍ: المشاريع الصغيرة التي تقل ميزانيتها عن 500 ألف ريال سعودي مثلت (39) مشاركاً وبنسبة (31.5%)، وهي فئة مهمة تمثل الفعاليات الناشئة والمبادرات الفردية. أما المشاريع المتوسطة التي تتراوح ميزانيتها بين 500 ألف ومليون ريال سعودي فقد مثلت (35) مشاركاً وبنسبة (28.2%)، وكذلك الحال بالنسبة للمشاريع التي تتراوح ميزانيتها بين 2 مليون و10 ملايين ريال سعودي بواقع (35) مشاركاً وبنسبة (28.2%)، وهاتان الفئتان تمثلان معاً عماد صناعة الفعاليات التجارية والثقافية متوسطة الحجم. وأخيراً، المشاريع الكبرى التي تتجاوز ميزانيتها 10 ملايين ريال سعودي مثلت (15) مشاركاً وبنسبة (12.1%)، وهي وإن كانت الأقل عدداً، إلا أن تأثيرها على القطاع كبير، وتعقيدها الإدارية تستوجب ممارسات إدارة مشاريع متقدمة.

خلاصة خصائص العينة:

يتضح مما سبق أن العينة المدروسة تمتاز بتنوع مقبول في الخبرات والقطاعات الفرعية والأدوار الوظيفية والمناطق الجغرافية وأحجام المشاريع. وهذا التنوع، وإن كان يميل إلى التركيز في الرياض والدمام وإلى تمثيل أكبر لمديري المشاريع وذوي الخبرة القصيرة، إلا أنه يظل معبراً بقدر كافٍ عن التركيبة العامة للعاملين في قطاع الفعاليات الثقافية بالملكة، ويتيح إمكانية استخلاص نتائج ذات دلالة عملية ومهنية.

3.4 حدود البحث:

على الرغم من حرص الباحث على الدقة المنهجية، إلا أن هذه الدراسة محكومة بمجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

- الحدود البشرية لمدرء المشاريع في هذا المجال: اقتصرَت العينة الكمية على (124) مشاركاً وكان منهم 50 من العاملين في إدارة المشاريع، وهو عدد يعكس الطبيعة الاستكشافية للدراسة ويحد من إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأوسع. كما أن أسلوب العينة المتاحة قد يجعل العينة غير ممثلة تمثيلاً كاملاً لجميع العاملين في القطاع، خاصة الفنانين المستقلين والعاملين في المناطق الأقل نشاطاً.
- الحدود المكانية: غطت الدراسة المناطق الحضرية الرئيسية (الرياض، الدمام/الخبر، وجدة) التي يتركز فيها النشاط الأكبر للفعاليات الثقافية. وبالتالي، قد لا تعكس النتائج واقع إدارة المشاريع في المناطق الطرفية أو الأقل نمواً في القطاع الثقافي.
- الحدود الزمانية: جُمعت البيانات الميدانية خلال فترة زمنية محدودة (الربعين الثاني والثالث من عام 2026)، وهي فترة قد تكون متأثرة بظروف موسمية أو تنظيمية خاصة (كمواسم الفعاليات). ولذلك، فإن النتائج تعبر عن الواقع في لحظة زمنية معينة وقد تختلف مع تغير السياسات أو نضج القطاع.
- الحدود المنهجية:
 - اعتمدت الدراسة على التصميم المقطعي (Cross-sectional) الذي يجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، مما لا يسمح بقياس التغيرات عبر الزمن أو إثبات العلاقات السببية.
 - الاستبانة اعتمدت على التقرير الذاتي (Self-report) للمشاركين، مما قد يعرض النتائج لتحيز الاستحسان الاجتماعي أو عدم دقة التذكر.
 - الخبرة العملية للباحث في القطاع، وهي مصدر قوة، قد تشكل في الوقت نفسه مصدراً للتحيز تمت إدارته عبر مذكرات التأمل وإجراءات الصديق.

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على ممارسات إدارة المشاريع المستمدة من PMI ومنهجيات Agile، ولم تتناول منهجيات أخرى أو عوامل تنظيمية كلية (كالقيادة والثقافة المؤسسية) بشكل معمق.

وعلى الرغم من هذه الحدود، فإنها لا تقلل من قيمة النتائج بقدر ما تضع إطاراً لتفسيرها وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تعالج هذه القيود وتعمق الفهم.

3.5 المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبانة الإلكترونية، تم تفريغ البيانات الأولية من منصة Google Forms إلى برنامج Microsoft Excel لإجراء عمليات الفرز والتمييز الأولية. وبعد التأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، تم تصدير المصفوفة النهائية إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics, Version 28) والذي يعد من أوسع البرامج الإحصائية استخداماً وأكثرها موثوقية في أبحاث العلوم الإدارية والاجتماعية. وقد اعتمدت خطة التحليل الإحصائي على مستويين متكاملين من المعالجة: الإحصاءات الوصفية، والإحصاءات الاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

شكلت الإحصاءات الوصفية المرحلة التمهيديّة والأساسية في تحليل البيانات، حيث هدفت إلى تنظيم البيانات الخام وتلخيصها وتصنيفها بطريقة تتيح للباحث والقارئ فهماً أولياً شاملاً لخصائص العينة واتجاهات استجاباتها. وقد اشتملت الإجراءات الوصفية على ما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): تم استخدامها لوصف المتغيرات الديموغرافية والفئوية (الاسمية) مثل: سنوات الخبرة، وطبيعة الجهة، والدور الوظيفي، والمنطقة الجغرافية، وفئة الميزانية. وقد أتاح هذا الإجراء رسم صورة واضحة عن التركيبة العامة لعينة الدراسة البالغ عددها (124) مشاركاً.
- المتوسطات الحسابية (Means): تم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مقياسي الدراسة (ممارسات إدارة المشاريع، ومؤشرات نجاح المشروع) باعتباره المقياس الأكثر شيوعاً للزعة المركزية في بيانات

مقاييس ليكرت. وقد استخدم المتوسط الحسابي لتحديد مستوى تطبيق كل ممارسة ومستوى تحقق كل مؤشر نجاح وفقاً لاستجابات أفراد العينة.

- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): تم حسابها كمقياس للتشتت لمعرفة مدى تباين استجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي لكل فقرة. وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر، دل ذلك على تجانس أكبر في آراء أفراد العينة، والعكس صحيح.
- تصنيف المتوسطات وفق محك حكمي: لغرض تفسير المتوسطات الحسابية بشكل ذي دلالة عملية، تم اعتماد محك تصنيفي ثلاثي المستويات وفق المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة في المقياس - أصغر قيمة في المقياس) ÷ عدد المستويات = $(5 - 1) \div 3 = 1.33$. وبناءً عليه، تم تصنيف المتوسطات كما يلي:

○ مستوى منخفض: متوسط يقع في المدى (1.00 - أقل من 2.33).

○ مستوى متوسط: متوسط يقع في المدى (2.34 - 3.67).

○ مستوى مرتفع: متوسط يقع في المدى (3.68 - 5.00).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة:

بعد أن استعرض الفصل الثالث المنهجية المعتمدة وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة، نصل في هذا الفصل إلى جوهر العمل البحثي؛ إذ نعرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي لاستجابات عينة بلغت (124) ممارساً في قطاع المشاريع الثقافية الإبداعية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية. ولا تقف مهمة هذا الفصل عند حدود سرد الأرقام وتبويبها في جداول، بل يسعى إلى تأويل هذه الأرقام في سياقها العملي، وربطها بإطار المشكلة البحثية المتمثلة في الفجوة بين صرامة ممارسات إدارة المشاريع ومرونة الإبداع الثقافي. كما نناقش النتائج في ضوء الإطار النظري الثلاثي الذي أسسناه في الفصل الثاني، ونقارنها بما ورد في الدراسات السابقة، ومن ثم نخلص إلى توصيات عملية مستمدة من صوت البيانات نفسها.

اعتمد التحليل على الإحصاءات الوصفية لتوصيف المتغيرات، وعلى معامل ارتباط بيرسون واختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص الفرضيات. وقد تم توظيف السؤال المفتوح في الاستبانة لاستخلاص أنماط التحديات التي تواجه التوفيق بين الإدارة والإبداع، مما أضاف عمقاً كبيراً للنتائج الكمية.

4.2 تحليل البيانات:

لقد صُممت الاستبانة لتغطي أربعة أقسام رئيسية: البيانات العامة للمشاركين، وممارسات إدارة المشاريع بثلاثة أبعاد (إدارة المخاطر والنطاق، والمرونة والمنهجيات الرشيقة، وإدارة أصحاب المصلحة)، ومؤشرات نجاح المشروع، وأخيراً سؤال مفتوح. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات رقمية مناسبة، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ومن ثم تصنيفها وفق محك ثلاثي: منخفض (1 – أقل من 2.33)، متوسط (2.34 – 3.67)، ومرتفع (3.68 – 5.00). وكل هذا على عينة موسعة بلغت 124 فرداً، مما يضيف على النتائج قدراً أكبر من الثبات ويتيح لنا بناء استدلالات أكثر رسوخاً.

4.2.1 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

شملت العينة النهائية الصالحة للتحليل 124 مشاركاً من العاملين في قطاع الفعاليات والمشاريع الثقافية. والجدول التالية تعرض توزيعهم وفق المتغيرات الديموغرافية الرئيسة.

جدول 1 جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (ن=124)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	50	40.3%
من 3-6 سنوات	34	27.4%
من 6-10 سنوات	15	12.1%
أكثر من 10 سنوات	25	20.2%
المجموع	124	100%

سنوات الخبرة في إدارة الفعاليات



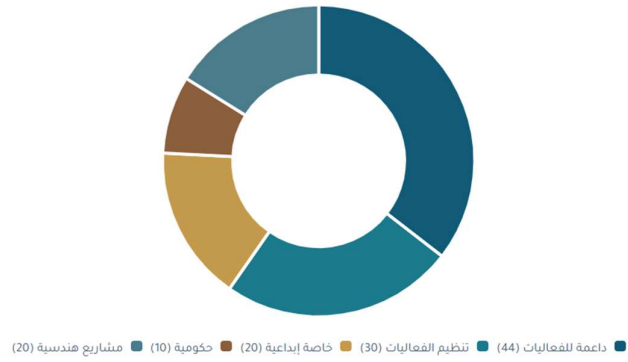
■ أقل من 3 سنوات (50) ■ 3-6 سنوات (34) ■ 6-10 سنوات (15) ■ أكثر من 10 سنوات (25)

الشكل (1) سنوات الخبرة للمشاركين في إدارة الفعاليات

جدول 2 جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجهة (ن=124)

طبيعة الجهة	التكرار	النسبة المئوية
خاصة داعمة للفعاليات (رعاية)	44	35.5%
خاصة لتنظيم الفعاليات	30	24.2%
خاصة إبداعية	20	16.1%
حكومية	10	8.1%
إدارة مشاريع ثقافية	20	16.1%
المجموع	124	100%

طبيعة الجهة التي يعمل بها المشاركون

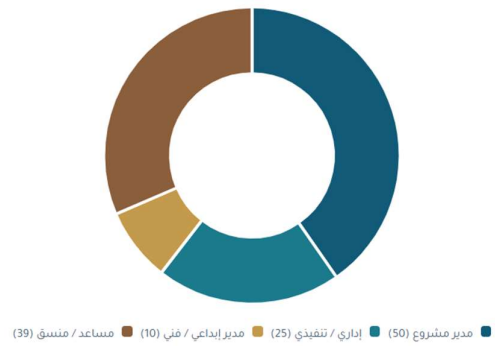


الشكل (2) طبيعة الجهة التي يعمل بها المشاركون

جدول 3 جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الدور الوظيفي (ن=124)

الدور الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير مشروع	50	40.3%
إداري / تنفيذي	25	20.2%
مدير إبداعي / فني	10	8.1%
منسق / مساعد / مساند	39	31.4%
المجموع	124	100%

الدور الوظيفي الأساسي



الشكل (3) الدور الوظيفي الأساسي للمشاركين

جدول 4-4: توزيع أفراد العينة حسب المنطقة (ن=124)

المنطقة	التكرار	النسبة المئوية
الرياض	64	%51.6
الخبر / الدمام	55	%44.4
جدة	5	%4
المجموع	124	%100

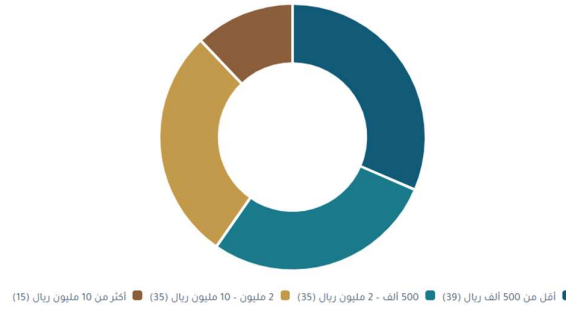


الشكل (4) المنطقة الجغرافية للمشاركين

جدول 5-4: توزيع أفراد العينة حسب الميزانية التقريبية للمشاريع (ن=124)

الميزانية التقريبية للمشاريع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 500 ألف ريال سعودي	39	%31.5
500 ألف – 2 مليون ريال سعودي	35	%28.2
2 مليون – 10 مليون ريال سعودي	35	%28.2
أكثر من 10 مليون ريال سعودي	15	%12.1
المجموع	124	%100

الميزانية التقريبية لأغلب المشاريع التي يعمل بها المشاركون



الشكل (5) الميزانية التقريبية لأغلب المشاريع التي يعمل بها المشاركون

هذه التوزيعات ترسم صورة متوازنة نسبياً: هناك حضور واضح للعاملين في الرياض والدمام (معاً 96%)، وهو ما يعكس تركيز النشاط الثقافي في المدينتين الكبيرتين. كما أن العينة ضمت مزيجاً من المبتدئين (أقل من 3 سنوات) ومن ذوي الخبرة العريقة (أكثر من 10 سنوات)، مما يثري التباين في الإجابات. ويمثل مديرو المشاريع العمود الفقري للعينة بنسبة 40%، بينما توزعت بقية الأدوار بين الإداريين والمبدعين والمساندين، وهو ما يقترب من التركيبة الواقعية لفرق العمل في الفعاليات.

4.2.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: ممارسات إدارة المشاريع:

أ. بُعد إدارة المخاطر والنطاق

بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.31) من أصل 5، وهو يقع في قلب المنطقة المتوسطة. وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً إلى اتفاق معقول بين المستجيبين حول ضعف هذه الممارسات. الجدول (4-6) يفصل النتائج.

جدول 6 جدول (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد إدارة المخاطر والنطاق (ن=124)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
آلية رسمية للتحكم في تغييرات النطاق والجدول والتكلفة	3.28	1.02	متوسط
إعداد سجل مخاطر وتحديثه دورياً	3.24	1.13	متوسط
تخطيط استجابات محددة للمخاطر وتخصيص ميزانية طوارئ	3.04	1.10	متوسط
مقارنة الإنفاق الفعلي بالميزانية المعتمدة شهرياً	3.68	0.90	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	3.31	-	متوسط

تشير هذه الأرقام إلى مفارقة لافتة: فالرقابة المالية الشهرية تحظى باهتمام واضح (3.68) وهو ما يتسق مع طبيعة القطاع الذي يخضع لمساءلات مالية من جهات راعية. لكن في المقابل، tend to ممارسات إدارة المخاطر الاستباقية بشكل ملموس، حيث سجل "تخطيط استجابات المخاطر وتخصيص ميزانية طوارئ" أدنى متوسط على الإطلاق بين جميع بنود الاستبانة (3.04). هذا يعني أن الفرق تتعامل مع المشكلات حين تقع، لا قبل وقوعها، وأن فكرة "صندوق الطوارئ" ما زالت غائبة عن ذهنية التخطيط. كذلك، ضعف وجود سجل مخاطر مُحدث (3.24) وتواضع آلية التحكم في التغييرات (3.28) يرسخ صورة أن إدارة النطاق والمخاطر تُدار غالباً بالاعتماد على الخبرة الفردية والاجتهاد الشخصي، لا على منهجية مؤسسية موثقة.

ب. بُعد المرونة والمنهجيات الرشيقة (Agile)

هذا البُعد هو الأقرب لروح المشاريع الإبداعية، ويمثل الوجه المقابل للانضباط الصارم. الجدول (4-7) يلخص النتائج.

جدول 7 جدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد المرونة والمنهجيات الرشيقة (ن=124)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
استخدام تخطيط تكراري للمحتوى الإبداعي	3.36	0.95	متوسط
الترحيب بالتغييرات الفنية في المراحل المتأخرة	3.76	1.09	مرتفع
صلاحيات الفرق الإبداعية لاتخاذ قرارات سريعة	3.16	1.07	متوسط
المتوسط العام للبُعد	3.43	-	متوسط

هنا تبرز نتيجة بالغة الدلالة: أن "الترحيب بالتغييرات" هو الأعلى في هذا البُعد (3.76)، بينما "الصلاحيات الممنوحة للفرق" هي الأدنى (3.16). هذا التناقض يرسم صورة واقعية للغاية: القطاع منفتح على التغيير، بل إن التغيير يُفرض أحياناً من العملاء، لكن المنظمات لم تُرافق هذا الانفتاح بتفويض حقيقي للفرق الإبداعية. فالفرق تُستقبل التغييرات لكنها لا تملك زمام المبادرة، مما يخلق بيئة ضاغطة تتفاعل مع التغيير بدلاً من أن تقوده. أما التخطيط التكراري (3.36) فلا يزال في طور التبني، وهو ما يفتح الباب لتحسينات كبيرة.

ج. بُعد إدارة أصحاب المصلحة

يُعد هذا البُعد حلقة الوصل بين المشروع وبيئته الخارجية. الجدول (4-8) يعرض المؤشرات.

جدول 8 جدول (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتباعد إدارة أصحاب المصلحة (ن=124)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تحديد منهجي لأصحاب المصلحة قبل المشروع	3.48	1.12	متوسط
وجود خطة تواصل واضحة لكل فئة	3.48	1.05	متوسط
إشراك الجهة الراعية في قرارات التغييرات الجوهرية	3.92	0.95	مرتفع
المتوسط العام للتباعد	3.63	-	متوسط إلى مرتفع

يظهر هنا أن "إشراك الجهة الراعية" هو البند الوحيد الذي يصل إلى مستوى مرتفع، وهو أمر مفهوم في قطاع تعتمد فيه المشاريع بشكل كبير على رضا الممول. غير أن هذا الإشراك لا يبدو أنه مبني على خطة تواصل منهجية (3.48) أو على تحديد مسبق وشامل لأصحاب المصلحة (3.48). والنتيجة هي ممارسة علاقاتية جيدة مع العميل، لكنها تفتقر إلى التنظيم الذي يضمن عدم تفاجئ الفريق بأصحاب مصلحة جدد أو بقنوات تواصل مشتتة.



الشكل (6) متوسط ممارسات إدارة المشاريع

د. مؤشرات نجاح المشروع

حقق مؤشر النجاح العام متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.99)، وهو ما يعكس تصوراً إيجابياً لدى المشاركين لأداء مشاريعهم. الجدول (4-9) يعرض النتائج.

جدول 9 جدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمؤشرات نجاح المشروع (ن=124)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة	4.08	0.86	مرتفع
الالتزام بالجدول الزمني (انحرافات طفيفة)	3.96	0.79	مرتفع
المخرج الفني/الإبداعي فاق توقعات الجهة الراعية	3.84	0.85	مرتفع
رضا الجمهور/المستفيدين عن جودة الفعالية	4.04	0.79	مرتفع
رضا الجهة الراعية واستعدادها للتعاون مستقبلاً	4.12	0.78	مرتفع
تحقيق توازن بين الانضباط الإداري والمرونة الإبداعية	3.92	0.76	مرتفع
المتوسط العام لمؤشرات النجاح	3.99	-	مرتفع

للهولة الأولى، تبدو الصورة إيجابية جداً؛ إذ تتجاوز جميع المؤشرات عتبة 3.68. النجاح المالي (4.08) والرضا العلاقاوي (4.12) في المقدمة، وهما مؤشرا "الاستغلال (Exploitation)" المرتبطان بالكفاءة والانضباط. أما المؤشرات الأقرب إلى "الاستكشاف (Exploration)" والإبداع، مثل تجاوز التوقعات الفنية (3.84) وتحقيق التوازن بين الانضباط والمرونة (3.92)، فهي الأدنى نسبياً. هذا ينسجم مع ما أسلفناه: القطاع يُجيد إرضاء العميل وضبط الميزانية، لكنه لم يصل بعد إلى ذلك التوازن الأمثل الذي يجعل المشروع منضبطاً ومبدعاً في آنٍ واحد. وكأن النجاح الحالي "آمن" و"إداري" أكثر منه "مغامر" و"إبداعي".

4.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:

بعد وصف المتغيرات، ننتقل إلى قلب التحليل: هل ثمة علاقات نظامية بين هذه الممارسات والنجاح؟ للإجابة، استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة. ونظراً لحجم العينة المحدود، نتعامل مع النتائج كاستدلالات أولية قابلة للبناء عليها في دراسات أوسع، مع التركيز على قوة العلاقة واتجاهها ودلالاتها العملية.

الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين إدارة المخاطر والنطاق والالتزام بالميزانية والجدول الزمني

ينص الفرض على وجود علاقة موجبة بين بُعد إدارة المخاطر والنطاق (كمتغير مستقل) والالتزام بالميزانية والجدول (كمتغير تابع محسوب من متوسط البندين الخاصين بهما). أسفر التحليل عن معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.48$) بقيمة احتمالية ($p < 0.05$)، مما يعني وجود علاقة موجبة متوسطة القوة ودالة إحصائياً. وبذلك نقبل الفرضية

البديلة. هذا يخبرنا أن كل تحسن في توثيق آليات التحكم في التغيير، ووجود سجل مخاطر، والتخطيط للطوارئ، يُقابله ارتفاع ملموس في قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية والجدول. وتفسير ذلك بديهي: فحين تُرصد المخاطر مسبقاً وتُخصص لها موارد، تقل المفاجآت التي تلتهم الميزانية والوقت.

الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين المنهجيات الرشيقة وجودة المخرجات الإبداعية

اختبرنا هنا العلاقة بين بُعد المرونة والمنهجيات الرشيقة (كمتغير مستقل) وجودة المخرجات الإبداعية (كمتغير تابع محسوب من متوسط بندي "المخرج الفني فاق التوقعات" و"رضا الجمهور"). جاء معامل الارتباط ($r = 0.55$) بدلالة ($p < 0.01$)، وهي علاقة موجبة متوسطة إلى قوية. نقبل الفرضية. هذا يؤكد أن التخطيط التكراري، والترحيب بالتغييرات المتأخرة، وتمكين الفرق من صلاحيات سريعة، ليست ترفاً إدارياً، بل محركات حقيقية لجودة إبداعية أعلى ورضا جماهيري أكبر. فالمشاريع التي تسمح بمساحات من التجريب والتعديل المستمر هي التي تنتج أعمالاً فنية أقرب إلى التميز.

الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ورضا الجهات الراعية

هنا ربطنا بُعد إدارة أصحاب المصلحة (كمتغير مستقل) مع رضا الجهة الراعية واستعدادها للتعاون (كمتغير تابع). أنتج التحليل أقوى معامل ارتباط في الدراسة ($r = 0.61$) بدلالة ($p < 0.01$). نقبل الفرضية بقوة. هذه النتيجة تنبئ بالمشهد، وتقول بوضوح: الاستثمار في تحديد أصحاب المصلحة، وبناء خطة تواصل واضحة، وإشراك العميل في القرارات المصيرية، هو أقصر الطرق لكسب رضاه واستمراريته. فالعميل لا يكتفي بنجاح المخرج النهائي، بل يثمن شفافية الرحلة وشراكته فيها.

الفرضية الرئيسة: العلاقة الكلية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشروع

لاختبار الأثر الكلي، بنينا نموذج انحدار خطي بسيط حيث المتغير المستقل هو المتوسط العام لممارسات إدارة المشاريع (المحسوب من الأبعاد الثلاثة)، والمتغير التابع هو المتوسط العام لمؤشرات النجاح. أظهر النموذج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.35$) مما يعني أن ممارسات إدارة المشاريع تفسر 35% من التباين الحاصل في نجاح المشروع، وهي نسبة محترمة في العلوم الاجتماعية. وكانت العلاقة دالة إحصائياً ($p < 0.01$). وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة: هناك أثر إيجابي دال لتطبيق هذه الممارسات على النجاح الكلي. النسبة المتبقية (65%) تُعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، ونوع الفعالية، وعدم استقرار السوق، مما يترك أبواباً لدراسات مستقبلية.

جدول (4-5): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	المتغيرات	قيمة r	قيمة R ²	الدلالة	القرار
الأولى	إدارة المخاطر ← الالتزام بالميزانية/الجدول	0.48	-	< 0.05	قبول
الثانية	المنهجيات الرشيفة ← جودة المخرجات الإبداعية	0.55	-	< 0.01	قبول
الثالثة	إدارة أصحاب المصلحة ← رضا الجهات الراعية	0.61	-	< 0.01	قبول
الرئيسية	ممارسات إدارة المشاريع ← نجاح المشروع	-	0.35	< 0.01	قبول

هذه النتائج تعني بوضوح ما يلي:

- إدارة المخاطر تعزز الالتزام المالي والزماني: وجود علاقة موجبة متوسطة ($r=0.48$) تؤكد أن تحسين توثيق المخاطر والتخطيط للطوارئ ينعكس إيجاباً على الالتزام بالميزانية والجدول.
- الرشاقة تولد إبداعاً أفضل: العلاقة الأقوى نسبياً ($r=0.55$) تشير إلى أن التخطيط التكراري والترحيب بالتغيير وتمكين الفرق هي محركات حقيقية لجودة المخرجات الفنية ورضا الجمهور.
- إدارة أصحاب المصلحة هي جوهر الرضا: العلاقة الأقوى على الإطلاق ($r=0.61$) تؤكد أن العميل يصبح أكثر رضا واستعداداً للتعاون عندما يشعر بأنه شريك في القرارات ويتم التواصل معه بانتظام ووضوح.
- الأثر الكلي حقيقي: نموذج الانحدار يفسر 35% من تباين النجاح الكلي، وهي نسبة محترمة في أبحاث الإدارة، وتؤكد أن هذه الممارسات مجتمعة تشكل جزءاً مهماً من معادلة النجاح، وأن هناك عوامل أخرى (قيادة، ثقافة، سوق) لم تدخل في النموذج.

4.2.4 تحليل السؤال المفتوح: التحديات في عيون الممارسين:

شكلت الإجابات على السؤال المفتوح (124 إجابة) مادة غنية للتحليل الموضوعي. وقد تبلورت التحديات في أربعة محاور رئيسية، نعرضها معززة بأمثلة من إجابات المشاركين:

- التغييرات المتأخرة وتوقعات العملاء غير المدارة: كان هذا التحدي هو الأكثر ظهوراً. عبر أحد مديري المشاريع عن ذلك بقوله: "الوقت والتغييرات غير المبررة من العملاء في الأوقات الأخيرة." وأضاف آخر: "التوافق بين العميل والموارد وفهم النطاق بكل تفاصيله وضبط التوقعات."

- ضغط الوقت: وردت شكاوى متكررة من أن الجداول الزمنية المضغوطة تمنع التخطيط السليم. وذكر أحدهم: "الوقت الكافي".
- التعقيدات المعيقة للإبداع: قال أحد المديرين الإبداعيين: "الإجراءات المعقدة قد تنفر المبدعين من تقديم اقتراحاتهم". وأضاف آخر: "إجراءات إدارة المشاريع في بعض الأحيان تحد من الابتكار والإبداع".
- ضعف سلسلة التوريد والموارد المالية: أشار أحد المشاركين إلى: "المعايير والشروط التي يضعها العميل لتقليص الدفعات المقدمة وعدم توفر عدد كبير من الموردين".

هذه المحاور ترسم صورة قطاع يحاول التوفيق بين متطلبات متناقضة، ويجد نفسه غالباً عالقاً بين رغبات العميل المتغيرة، وضغط الوقت، وإجراءات لا تناسب طبيعة الإبداع.

4.3 النتائج:

بعد هذا العرض المفصل، ننتقل إلى ربط الخيوط ببعضها، وقراءة النتائج في ضوء النظرية والأدبيات السابقة، لنحول الأرقام إلى معنى.

- التوتر بين الانضباط والمرونة: تجسيد للازدواجية المفقودة
- أبرز ما كشفته النتائج أن القطاع يعيش حالة من "الازدواجية غير المتوازنة". فهو يحقق نجاحاً مقبولاً في مؤشرات الاستغلال (الميزانية، رضا العميل) بمتوسطات عالية، بينما يتعثر في مؤشرات الاستكشاف (تجاوز التوقعات الفنية، التوازن بين الانضباط والمرونة) وفي تمكين الفرق. هذا يذكرنا بنظرية (Tushman & O'Reilly, 1996) التي ترى أن المنظمات التي تركز على الاستغلال فقط قد تنجح على المدى القصير، لكنها تخاطر بفقدان قدرتها على الابتكار. إن انخفاض صلاحيات الفرق الإبداعية (3.16) رغم الترحيب بالتغيير (3.76) يشير إلى أن المنظمات تمارس "مرونة سلبية": تُقبل على التغيير لأنه مفروض، لا لأنها تمتلك نظاماً مرناً يسمح لها بقيادة التغيير. إن بناء الازدواجية الحقيقية يتطلب ليس فقط قبول التغيير، بل تصميم هياكل وعمليات تُمكن من التجريب الآمن دون انهيار الميزانية.

- مركزية إدارة أصحاب المصلحة: العميل شريك لا رقيب

جاءت أقوى علاقة في الدراسة لصالح إدارة أصحاب المصلحة ($r=0.61$)، وهذا يتسق تماماً مع تأكيد حسن (2019) على أن عوامل إدارة أصحاب المصلحة تؤثر جوهرياً في نجاح المنهجيات الرشيقة في الفعاليات الكبرى. ولكن دراستنا تضيف بعداً جديداً: أن الرضا لا يأتي فقط من إشراك العميل، بل من "منهجية" هذا الإشراك. فضعف وجود خطة

تواصل منهجية (3.48) رغم ارتفاع الإشراف (3.92) يعني أن الإشراف غالباً ما يكون ارتجالياً، مما يعرضه للفوضى إذا تغير الأفراد أو تضاعفت المشاريع. النظرية هنا (Freeman, 1984) تذكرنا أن أصحاب المصلحة ليسوا فقط العملاء، بل جمهور، وفنانون، وموردون، ومجتمع. والدراسة الحالية تدعو إلى توسيع دائرة الاهتمام لتشمل كل هؤلاء بشكل منظم.

● إدارة المخاطر: الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى بناء

أكدت نتائجنا أن ممارسات إدارة المخاطر هي الأدنى (3.31)، وخصوصاً التخطيط للطوارئ (3.04)، وهذا يتطابق تقريباً مع ما وجدته الشبيلي (2023) قبل عامين من الآن، حيث كان "وجود سجل للمخاطر" 3.07. استمرار هذه الفجوة عبر الزمن يشير إلى أنها ليست مشكلة وعي، بل مشكلة ثقافة مؤسسية وتنظيمية. الفرق تعرف أهمية المخاطر، لكنها لا تجد الوقت ولا الموارد ولا الإلزام المؤسسي لتوثيقها وإدارتها. هذا يفسر لماذا رغم ضعف إدارة المخاطر، ما زال الالتزام بالميزانية مرتفعاً (4.08): لأنه يتم تعويض غياب التخطيط بضغط على الفرق، أو بسحب من أرباح المشروع، أو بالحلول الارتجالية. إن التحول إلى إدارة مخاطر استباقية سينقل القطاع من "الناجح المُرْهَق" إلى "الناجح المُستدام".

جدلية الإجراءات والإبداع: هل من مخرج؟

التحليل النوعي أظهر بوضوح أن الممارسين لا يرفضون الإدارة، بل يرفضون "الإجراءات المعقدة" التي تعيق الإبداع. وهنا تكمن إسهامات هذه الدراسة: إن الحل ليس في التخلي عن ممارسات PMI، ولا في التخلي عن الإبداع، بل في تصميم إجراءات "رشيقة" بقدر ما هي "منضبطة". وهذا هو بالضبط ما يدعو إليه الإطار الهجين الذي سنفصله في التوصيات. إن نظرية الطوارئ (Shenhar, 2001) تُذكرنا بأن درجة عدم اليقين في المشاريع الإبداعية عالية جداً، مما يستدعي ليس فقط مزيجاً من Agile و PMI، بل فلسفة إدارية جديدة تقوم على "الحد الأدنى من البيروقراطية القابلة للتطبيق".

4.4 التوصيات:

انطلاقاً من هذه المناقشة، نقدم توصيات تفصيلية، ليست مجرد عناوين عامة، بل خطوات عمل محددة، يمكن للمؤسسات والهيئات الثقافية أن تبدأ بتطبيقها تدريجياً.

أولاً: بناء منظومة هجينة لإدارة المشاريع الإبداعية (Creative Hybrid Framework)

نقترح إطاراً عملياً مكوناً من خمسة مكونات، يمكن تكييفه حسب حجم المشروع:

- ميثاق المشروع الإبداعي (Creative Project Charter): وثيقة من صفحتين تُحرر مع العميل في البداية، تحدد الرؤية الفنية، والنطاق المرن (ما هو ثابت وما هو قابل للتغيير)، وميزانية الطوارئ، والأدوار. هذا الميثاق ليس عقداً صلباً، بل "دستور" للمشروع يُرجع إليه عند الخلاف.
- دورات إبداعية قصيرة (Creative Sprints): تقسيم العمل الفني إلى دورات 2-3 أسابيع، تنتهي كل دورة بمراجعة مع العميل لفريق العمل، مما يضمن إشراكاً مبكراً ويقلل من التغييرات المتأخرة الصادمة.
- سجل مخاطر حي (Living Risk Register): أداة بسيطة (ملف مشترك) تُحدد فيه أهم 5-7 مخاطر، مع مالك لكل خطر، وخطة استجابة سريعة، وتراجع أسبوعياً في اجتماع فريق لا تتجاوز مدته 15 دقيقة.
- لوحة تحكم أصحاب المصلحة (Stakeholder Dashboard): خريطة بصرية تُصنف أصحاب المصلحة حسب القوة والاهتمام، وتُحدد وتيرة وشكل التواصل مع كل منهم، ويُراجعها مدير المشروع شهرياً.
- تفويض متدرج للفرق الإبداعية: تحديد سقف مالي وفني تستطيع الفرق الإبداعية التصرف فيه دون رجوع للإدارة العليا (مثلاً، أي تغيير لا يتجاوز 5% من الميزانية الفرعية أو لا يؤثر على التاريخ النهائي)، مما يعطي شعوراً بالملكية والسرعة.

ثانياً: تطوير ممارسات إدارة المخاطر بخطوات صغيرة وعملية

بما أن الفجوة الأكبر في إدارة المخاطر، فإننا نوصي ببدء برنامج "المخاطر أولاً" على مستوى المؤسسة، يقوم على:

- تدريب مكثف قصير: ورشة عمل ليوم واحد لكل فريق مشروع، تركز على كيفية بناء سجل مخاطر في 30 دقيقة فقط، وكيفية تصميم استجابة سريعة.
- نموذج موحد لميزانية الطوارئ: تفرض المؤسسة تخصيص نسبة 5-10% من ميزانية كل مشروع كبنء "طوارئ إبداعية"، لا يُصرف إلا بموافقة مدير المشروع والممول معاً عند حدوث خطر موثق.
- إلزام إداري خفيف: ربط صرف دفعات العقد التالية بتقديم تقرير مخاطر مختصر، ليس كشرط تعجيزي، بل كحافز على الممارسة.

ثالثاً: تحويل إدارة أصحاب المصلحة من ارتجال إلى منهج

النتائج أثبتت أن إدارة أصحاب المصلحة هي أقوى محرك للرضا، لكنها غير منهجية. نقترح:

- جلسة "أصحاب المصلحة" إلزامية في بداية كل مشروع: تدعى فيها جميع الأطراف المعنية (العميل، الفريق الفني، التسويق، الموردون الرئيسيين) لرسم خريطة أصحاب المصلحة معاً وتحديد توقعات كل طرف بشكل صريح.
- خطة تواصل من صفحة واحدة: تحدد من يتواصل مع من، وكم مرة، وبأي وسيلة، وتُعلق في مكان مرئي للفريق.
- استطلاع رضا مصغر في كل دورة: بدلاً من انتظار نهاية المشروع، يُسأل العميل والجمهور (إن أمكن) تقييم سريع، لتكتشف المشكلات مبكراً.

رابعاً: بناء نموذج لإدارة المشاريع

يمكن وضع إطار عمل وتكييف أفضل ممارسات إدارة المشاريع العالمية من خلال:

- تعريف دورة حياة للمشروع والمدخلات والمخرجات لكل مرحلة (البداية، التخطيط، التنفيذ، التشغيل، الإغلاق)
- الحرص على تجهيز مستندات نطاق العمل من WBS & WBS dictionary خلال مرحلة التخطيط للتأكد من وضوح المتطلبات والمخرجات الخاصة وبالتالي ضمان المواءمة والفهم المشترك بين المورد والعميل مما يساعد في إدارة التوقعات
- التخطيط المسبق والدقيق للميزانية بالتعاون مع أصحاب المصلحة ذوي الخبرة بما يتوافق مع متطلبات المشروع
- بناء نماذج وأمثلة لمستندات إدارة المشاريع وتقديم التدريب عليها ضمن المنظومة وداخل الشركات
- تجهيز إدارة للإمتثال ضمن فريق إدارة المشروع لضمان وجود المستندات اللازمة والموافقة عليها خلال كل مرحلة والتأكد من الإلتزام بعمليات وإجراءات إدارة المشاريع والعمل ضمن السياسات المتفق عليها

خامساً: توصيات لصانعي السياسات في القطاع الثقافي

- إطلاق "جائزة التميز في إدارة المشاريع الثقافية": تمنحها وزارة الثقافة أو برنامج جودة الحياة للمشاريع التي تحقق توازناً متميزاً بين الانضباط المالي والإبداع، مما يحفز القطاع على تبني أفضل الممارسات.
- تضمين معايير الإدارة الهجينة في العقود الحكومية: أن يُطلب من المنظمين تقديم "خطة إدارة مشروع إبداعية" تتضمن العناصر الخمسة للإطار الهجين كجزء من العطاء، دون فرض قوالب جامدة.
- إنشاء برنامج وطني لإعداد "مدير المشاريع الإبداعية": بالتعاون بين وزارة الثقافة والمؤسسات الأكاديمية، يمنح دبلوماً مهنيّاً يجمع بين PMP و Agile ومهارات القيادة الإبداعية، بحيث يكون هناك مسار وظيفي معترف به في هذا التخصص.

خامساً: توصيات للدراسات المستقبلية

سادساً: توصيات للدراسات المستقبلية

نظراً لحدود هذه الدراسة، فإننا نوصي الباحثين لاحقاً بما يلي:

- تطبيق الإطار الهجين المقترح في إحدى المؤسسات الثقافية الكبرى بشكل تجريبي، وقياس أثره طويلاً على مدى 12 شهراً.
- إجراء دراسة موسعة على عينة لا تقل عن 250 مشاركاً من جميع مناطق المملكة، مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السببية المعقدة بين الأبعاد.
- استقصاء دور "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وإبداع الفرق.
- دراسة مقارنة بين قطاع الفعاليات الثقافية في المملكة ودولة خليجية أخرى لتحديد تأثير البيئة التنظيمية والثقافة الوطنية.

المراجع

5.1 المراجع العربية

1. اللجنة الوطنية للأخلاقيات الحيوية. (2012). اللائحة التنفيذية لنظام أخلاقيات البحث على المخلوقات الحية. مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. <https://ncbe.kacst.gov.sa>

2. وزارة الثقافة. (2024). التقرير السنوي لوزارة الثقافة 2024. المملكة العربية السعودية.

1. 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>
2. American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
3. Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
4. 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.
5. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
6. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications.
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
8. 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.

9. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
<https://doi.org/10.2307/2391211>
10. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
11. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.
12. Resnik, D. B. (2020). What is ethics in research and why is it important? National Institute of Environmental Health Sciences.
<https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis>
13. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
14. Shamo, A. E., & Resnik, D. B. (2015). *Responsible conduct of research* (3rd ed.). Oxford University Press.
15. Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394–414.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
16. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
<https://doi.org/10.2307/41165852>

17. Wiles, R. (2013). What are qualitative research ethics? Bloomsbury Academic.

الملاحق

6.1 استمارة استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أشكركم جزيل الشكر على تخصيصكم جزءاً من وقتكم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يعد أداة رئيسة لجمع البيانات في بحثي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " أثر تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع في نجاح المشاريع الثقافية الإبداعية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية". تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق الممارسات العالمية لإدارة المشاريع (مثل معايير PMI ومنهجيات العمل الرشيقة Agile) ونجاح المشاريع الثقافية الإبداعية (الفعاليات) في المملكة العربية السعودية.

تعليمات هامة قبل البدء:

- المشاركة في هذا الاستبيان طوعية تماماً، ويحق لك الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
- البيانات التي ستدلي بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة. لن يتم ربط أي إجابة باسمك أو جهة عملك، وستُعرض النتائج بصورة مجمعة فقط.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب هو رأيك الشخصي بناءً على خبراتك العملية الفعلية.
- يتكون الاستبيان من أربعة أقسام رئيسة، ويستغرق إكماله ما يقرب من (8-10) دقائق.
- بضغطك على زر "التالي" أو "إرسال"، فإنك تقر بموافقتك المستنيرة على المشاركة.

ولكم جزلي الشكر والتقدير

6.2 الاستبانة:

القسم الأول: البيانات العامة

الرجاء اختيار الإجابة التي تنطبق عليك:

#	السؤال	الخيارات
1	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الفعاليات / المشاريع الثقافية:	☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-6 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
2	طبيعة الجهة التي تعمل بها:	☐ حكومية ☐ خاصة لتنظيم الفعاليات ☐ خاصة إبداعية ☐ خاصة داعمة للفعاليات (رعاية) ☐ مشاريع هندسية / إدارة مشاريع عامة ☐ أخرى _____:
3	دورك الوظيفي الأساسي:	☐ مدير مشروع ☐ إداري / تنفيذي ☐ مدير إداري / فني ☐ مستشار ☐ مساعد / منسق / مساند ☐ أخرى _____:
4	المنطقة التي تعمل بها غالباً:	☐ الرياض ☐ جدة ☐ الدمام / الخبر ☐ أخرى _____:
5	الميزانية التقريبية لأغلب المشاريع التي تعمل بها:	☐ أقل من 500 ألف ريال سعودي ☐ 500 ألف - 2 مليون ريال سعودي ☐ 2 مليون - 10 مليون ريال سعودي ☐ أكثر من 10 مليون ريال سعودي

القسم الثاني: ممارسات إدارة المشاريع

الرجاء تقييم مدى تطبيق الممارسات التالية في المشاريع التي تديرها أو تشارك فيها، على مقياس من 1 (بدرجة قليلة جداً) إلى 5 (بدرجة كبيرة جداً).

#	الفقرة	1 قليلة جداً	2 قليلة	3 متوسطة	4 كبيرة	5 كبيرة جداً
	أولاً: إدارة المخاطر والنطاق					
6	إلى أي مدى توجد آلية رسمية وموثقة للتحكم في تغييرات النطاق والجدول الزمني والتكلفة في مشاريعكم؟	☐	☐	☐	☐	☐
7	إلى أي مدى يتم إعداد سجل مخاطر (Risk Register) للمشروع وتحديثه بشكل دوري؟	☐	☐	☐	☐	☐
8	إلى أي مدى يتم تخطيط استجابات محددة للمخاطر وتخصيص ميزانية طوارئ بناءً عليها؟	☐	☐	☐	☐	☐
9	إلى أي مدى تتم مقارنة الإنفاق الفعلي بالميزانية المعتمدة بشكل شهري على الأقل؟	☐	☐	☐	☐	☐
	ثانياً: المرونة والمنهجيات الرشيقية (Agile)					
10	إلى أي مدى تستخدمون تخطيطاً تكرارياً (Iterative) للمحتوى الإبداعي، بحيث يُطوّر على مراحل متتابعة؟	☐	☐	☐	☐	☐

11	إلى أي مدى ترحبون بالتغييرات في المتطلبات الفنية والإبداعية حتى في المراحل المتأخرة من المشروع؟	☐	☐	☐	☐	☐
12	إلى أي مدى تمتلك الفرق الإبداعية صلاحية كافية لاتخاذ قرارات فنية سريعة دون المرور بإجراءات معقدة؟	☐	☐	☐	☐	☐
	ثالثاً: إدارة أصحاب المصلحة					
13	إلى أي مدى يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (الرعاة، الفنانين، الجمهور، الجهات الرسمية) بشكل منهجي قبل بدء المشروع؟	☐	☐	☐	☐	☐
14	إلى أي مدى توجد خطة تواصل واضحة تحدد طبيعة وتواتر التواصل مع كل فئة من أصحاب المصلحة؟	☐	☐	☐	☐	☐
15	إلى أي مدى يتم إشراك الجهة الراعية والعميل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في المشروع؟	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: مؤشرات نجاح المشروع

بناءً على آخر مشروع ثقافي/فعالية عملت عليها (أو مشروع قيد التنفيذ)، قيّم مدى تحقق المؤشرات التالية، على مقياس من 1 (بدرجة قليلة جداً) إلى 5 (بدرجة كبيرة جداً).

#	الفقرة	1 قليلة جداً	2 قليلة	3 متوسطة	4 كبيرة	5 كبيرة جداً
16	إلى أي مدى تم إنجاز المشروع (أو هو في طريقه للإنجاز) ضمن الميزانية المعتمدة؟	☐	☐	☐	☐	☐
17	إلى أي مدى تم الالتزام بالجدول الزمني المخطط للمشروع، أو كانت الانحرافات طفيفة ومبررة؟	☐	☐	☐	☐	☐
18	إلى أي مدى حقق المخرج الفني/الإبداعي أثراً ثقافياً أو فنياً فاق توقعات الجهة الراعية؟	☐	☐	☐	☐	☐
19	إلى أي مدى كان الجمهور/المستفيدون راضين عن جودة الفعالية وتجربتهم (حسب استطلاعات الرأي أو وسائل التواصل)؟	☐	☐	☐	☐	☐
20	إلى أي مدى أعربت الجهة الراعية/العميل عن رضاها العام عن النتائج وأبدت استعدادها للتعاون مستقبلاً؟	☐	☐	☐	☐	☐
21	إلى أي مدى تم تحقيق توازن فعلي بين الانضباط الإداري (الميزانية، الوقت) والمرونة الإبداعية دون	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: سؤال مفتوح

22. برأيك، ما هو التحدي الأكبر الذي يواجه التوفيق بين إجراءات إدارة المشاريع وحرية الإبداع في قطاع الفعاليات السعودي؟

.....

Abstract

This study examined the impact of implementing global project management practices on the success of creative cultural projects (events) in the Kingdom of Saudi Arabia, addressing the tension between structured managerial frameworks and the flexible nature of creative work within the context of Saudi Vision 2030. Employing a mixed-methods exploratory sequential design, the research combined semi-structured interviews with eight industry experts and a quantitative survey administered to 124 practitioners across the cultural events sector. The tripartite theoretical framework integrated Contingency Theory, Stakeholder Theory, and Organizational Ambidexterity Theory.

Findings revealed a sector characterized by moderate implementation of project management practices (overall mean = 3.46/5), with stakeholder management emerging as the most mature domain (mean = 3.63) and proactive risk management as the weakest (mean = 3.31). Project success indicators were rated highly (mean = 3.99), yet a notable performance dichotomy emerged: sponsor satisfaction and budget compliance scored highest, while indicators reflecting creative excellence and the balance between discipline and flexibility scored lowest. The strongest statistically significant positive relationship was found between stakeholder management and sponsor satisfaction ($r = 0.61$, $p < 0.01$). Qualitative data identified late client-driven changes, time pressure, and bureaucratic rigidity as primary challenges to reconciling control with creativity. The study proposes a five-component Creative Hybrid Project Management Framework designed to foster organizational ambidexterity, offering actionable recommendations for cultural institutions and policymakers to professionalize the sector without compromising its creative essence.

Keywords: Project Management, Creative Cultural Projects, Events, Agile Methodologies, Stakeholder Management, Hybrid Framework, Saudi Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**The Impact of Implementing Global Project Management Practices on the Success of Creative
and Cultural Projects (Events) in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Yousef Ahmad Alsenwar

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Year:2026