

أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030

إعداد الطالب/نايف سعود الشهراني

الرقم الجامعي/253000336

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	10
الفصل الأول.....	11
المقدمة.....	12
مشكلة الدراسة.....	13
أهمية الدراسة.....	13
أهداف الدراسة.....	13
تساؤلات الدراسة.....	15
فرضيات الدراسة.....	15
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	16
الفصل الثاني.....	19
الدراسات السابقة.....	19
المقدمة.....	20
المتغير التابع والمستقل.....	21
الدراسات السابقة.....	23
الإطار النظري للدراسة.....	28
الفصل الثالث.....	32
منهجية الدراسة.....	32
المقدمة.....	33
مجتمع البحث.....	34
المنهجية وطرق البحث.....	35
أدوات الدراسة.....	37

37.....	خطوات جمع البيانات
40.....	حدود البحث.....
41.....	الفصل الرابع.....
41.....	نتائج الدراسة.....
42.....	المقدمة.....
43.....	تحليل البيانات.....
85.....	المناقشة.....
86.....	الخاتمة.....
87.....	التوصيات.....
89.....	المراجع.....
93.....	الملاحق.....
98.....	Abstract.....

قائمة الجداول

45	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
46	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....
48	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....
49	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
51	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.....
52	جدول 6 : التحليل الإحصائي لقيام الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.....
54	جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.....
55	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.....
57	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاستجابة الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.....
58	جدول 10 : التحليل الإحصائي لاتخاذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.....
60	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.....
61	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.....
63	جدول 13 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.....
64	جدول 14 : التحليل الإحصائي لأخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.....
65	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.....
67	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.....
68	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.....
69	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.....
71	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.....
72	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتعزيز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.....
73	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.....
75	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
75	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
76	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومرونة اتخاذ القرارات الإدارية.....
77	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.....
79	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.....
81	جدول 27 : ملخص النموذج.....
81	جدول 28 : تحليل التباين.....

81.....	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
84.....	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
84.....	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 47
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 48
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 50
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع 51
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لقيام الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع 53
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية 54
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع 56
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاستجابة الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع 57
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاتخاذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع 59
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع 60
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة 62
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع 63
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لأخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة 64
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية 66
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية 67
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات 68
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع 70
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد 71
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتعزيز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها 72
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030 74
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومرونة اتخاذ القرارات الإدارية 76
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية المشاريع وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات 78
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار 79
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 82
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 83

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال دراسة تأثير مرونة اتخاذ القرارات الإدارية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار في استمرارية المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، التي بلغ حجمها (265) مشاركاً من العاملين في شركات قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمرونة اتخاذ القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع، كما تبين أن سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات تسهم بصورة فاعلة في رفع قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر وضمان استمرار تنفيذ المشاريع. كذلك كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي لمشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار في تحسين جودة القرارات وتعزيز نجاح المشاريع واستدامتها. كما أكدت النتائج أن التكامل بين المتغيرات المستقلة يسهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الإدارية داخل مؤسسات قطاع الأعمال، وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار، وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة في العمليات الإدارية، والاستثمار في تدريب القيادات الإدارية، وتبني التقنيات الرقمية التي تدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات، بما يسهم في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: مرونة القرارات الإدارية، استمرارية المشاريع، قطاع الأعمال، سرعة الاستجابة، أصحاب المصلحة،

رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الأول

المقدمة

تفرض التحولات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة ضرورة ملحة لتبني نماذج إدارية تتسم بالديناميكية والقدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة، حيث لم يعد النجاح المؤسسي مقتصرًا على التخطيط التقليدي، بل بات مرتبطاً بمدى قدرة المنظمات على تطويع قراراتها لمواجهة تحديات عدم اليقين. وفي ظل النهضة التنموية الشاملة التي تقودها رؤية المملكة 2030، يبرز قطاع الأعمال كركيزة أساسية تتطلب فكراً إدارياً مرناً يضمن استدامة المنجزات الوطنية ويحول التحديات إلى فرص استثمارية واعدة.

وتُعد استثمارية المشاريع المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، إذ إن الحفاظ على ديمومة العمليات التشغيلية يتطلب بناء استراتيجيات قادرة على الصمود أمام الأزمات وتحقيق التعافي السريع (Scavarda et al., 2023, P. 1084). وإن تحقيق الاستدامة في العمل التنموي يتجاوز مجرد البقاء، ليمتد نحو تنويع مصادر التمويل وبناء مؤسسات تمتلك المقومات الذاتية للتطور والنمو المستمر (رافد 360، 2025م).

وعليه، تؤدي مرونة القرارات الإدارية دوراً جوهرياً في تمكين المنظمات من الاستجابة اللحظية للمستجدات، حيث تسهم المرونة الاستراتيجية في رفع جودة القرارات المتخذة في الظروف الاستثنائية، مما يمنح الإدارة القدرة على الموازنة بين المخاطر والعوائد بفاعلية عالية (إبراهيم، 2019م، ص. 395). كما أن تبني منهجيات إدارة المشاريع التكيفية يُعد/يُعد ضرورة في عصر التغيير المستمر، لضمان مواءمة مخرجات المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية المتقلبة للسوق (Cataligent, 2025, P. 2).

وبالتالي، فإن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية يؤدي/يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنشآت، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل عصب الاقتصاد السعودي الحديث (Alqahtani and Alzahrani, 2023, P. 5). وجدير بالذكر أن القدرة على التكيف مع التغيير لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تمتد لتشمل مرونة التصميم في إدارة مشاريع البنية التحتية والمشاريع الكبرى، مما يقلل من الفجوات التنظيمية ويعزز من كفاءة التنفيذ (Atli and Krystallis, 2025).

وفي هذا السياق، تسعى المملكة العربية السعودية عبر رؤيتها الطموحة إلى خلق بيئة استثمارية عالمية، مما يضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية ترشيد القرارات وتوظيف المرونة كأداة لتعزيز الاستمرارية (العصيمي، 2015م، ص. 45). وتأسيساً على ما سبق، تتطلع الدراسة الحالية إلى تحليل طبيعة العلاقة بين مرونة القرار الإداري وبين ديمومة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي، لتقديم إطار عملي يدعم استدامة المشاريع ويواكب التطلعات الوطنية المستقبلية.

مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية حراكاً استثنائياً يتسم بسرعة التغيير التنظيمي والتشريعي، وهو ما يضع المشاريع أمام تحديات بنيوية تتعلق بالقدرة على الصمود والاستمرار. وتكمن المشكلة البحثية في أن الجمود الإداري أو الاعتماد على أنماط اتخاذ قرار تقليدية قد يؤدي إلى تعثر المشاريع وفشلها في تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية، خاصة في ظل انفتاح السوق السعودي على المنافسة العالمية ومتطلبات رؤية 2030 الصارمة.

ويبرز إحساس الباحث بالمشكلة من خلال ملاحظة تباين قدرة المنشآت على التعامل مع الأزمات الطارئة، حيث أظهرت التحديات العالمية الأخيرة، مثل جائحة كورونا، أن المؤسسات التي تفتقر للمرونة التنظيمية كانت الأكثر عرضة للتوقف أو التراجع في أدائها (عبد المعطي، 2022م، ص. 4). وإن غياب التخطيط المرن قد يحول دون قدرة المشاريع على التكيف مع التغيرات في سلاسل الإمداد أو سلوك المستهلكين، مما يهدد استمرارية الأعمال (Kaur et al., 2021, P. 3).

وتؤيد الدراسات والتقارير الميدانية هذا الطرح، حيث أشارت دراسة (إبراهيم، 2017م، ص. 175) إلى أن نجاح التطوير التنظيمي في المؤسسات السعودية يرتبط بشكل وثيق بمدى فاعلية إدارة التغيير ومرونة استجابة القيادة. كما أكدت تقارير عالمية حديثة أن بناء خطط استمرارية أعمال رشيقة (Agile Continuity Plans) يُعد/يُعد ضرورة قصوى لتجنب الانهيار في الأسواق المتغيرة (Granite GRC, 2026, P. 1).

وبناءً على ذلك، تتبدى المشكلة في ضرورة تشخيص "أثر مرونة القرارات الإدارية" كصمام أمان لاستمرارية المشاريع، حيث يواجه قطاع الأعمال ضغوطاً للموازنة بين الالتزام بالمعايير وبين الحاجة للتحرك السريع. ومن هنا، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى مساهمة مرونة القرار الإداري في تعزيز قدرة المشاريع السعودية على الاستمرار والنمو، وكيف يمكن للمرونة أن تشكل ميزة تنافسية تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للحراك التنموي غير المسبوق في المملكة العربية السعودية، وتتجلى قيمتها في الأبعاد الآتية:

الأهمية العلمية:

- تقديم إطار نظري مؤصل يربط بين "مرونة القرار الإداري" كمتغير مستقل، و"استمرارية المشاريع" كمتغير تابع، مما يثري الأدبيات الإدارية العربية بمفاهيم حديثة تتناسب مع بيئة الأعمال المتغيرة.

- المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بآليات استدامة المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030، من خلال دمج مفاهيم المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في نموذج بحثي واحد.
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين حول دور "المرونة الاستراتيجية" في تحسين جودة القرارات في القطاعات الحيوية الناشئة بالمملكة.

الأهمية العملية:

- تزويد القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال السعودي بأدوات ومنهجيات عملية ترفع من كفاءة اتخاذ القرار في أوقات الأزمات والتحولات السوقية.
- دعم أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بناء خطط "استمرارية الأعمال" (Business Continuity) التي تتسم بالرشق والقدرة على الصمود والاستدامة (Granite GRC, 2026, P. 1).
- تقديم توصيات لصناع القرار حول كيفية مواءمة الهياكل التنظيمية مع متطلبات الرؤية الوطنية، بما يضمن استدامة المشاريع التنموية الكبرى.

القيمة المضافة:

- تتميز الدراسة بربطها المباشر بين الممارسة الإدارية الميدانية وبين المستهدفات الوطنية لرؤية 2030، مما يجعل نتائجها ذات صبغة تطبيقية عالية القيمة للمؤسسات السعودية.
- تسليط الضوء على "المرونة" ليس فقط كخيار إداري، بل كضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو في سوق يتسم بالتنافسية العالية.

أهداف الدراسة

تتمثل الغاية الأساسية لهذه الدراسة في "تحديد أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، ويسعى الباحث لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تشخيص واقع ممارسة مرونة القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي ومدى إدراك القيادات لأهميتها.
2. تحديد مستوى استمرارية المشاريع في بيئة الدراسة، ورصد أبرز العوامل المؤثرة في ديمومتها في ظل المتغيرات الراهنة.
3. اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد المرونة (الاستراتيجية، التشغيلية، ومرونة الموارد) وبين مؤشرات نجاح واستمرارية المشاريع.

المشاريع.

4. الكشف عن الفروق الجوهرية في مستويات استمرارية المشاريع التي تعزى لمدى تبني الإدارة لقرارات مرنة وتكيفية.
5. الخروج بإطار عملي مقترح يساهم في تعزيز قدرة المشاريع على الاستمرار من خلال ترشيد القرارات الإدارية وجعلها أكثر استجابة للفرص والتهديدات.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية المصاغة، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مرونة القرارات الإدارية، وما مدى توافر مقومات استمرارية المشاريع في الشركات العاملة بقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر مرونة القرارات الإدارية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، ومرونة الموارد) في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عن هذا السؤال ما يأتي:
 - ✓ ما أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز استمرارية المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030؟
 - ✓ ما أثر المرونة التشغيلية في تعزيز استمرارية المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030؟
 - ✓ ما أثر مرونة الموارد في تعزيز استمرارية المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة وما أشارت إليه الدراسات حول دور المرونة في مواجهة التحديات، صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية".

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في جودة القرارات الاستثنائية التي تضمن استمرارية المشروع.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في قدرة المشاريع على التكيف مع تغيرات سلاسل الإمداد ومتطلبات السوق.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد (البشرية والمالية) في تعزيز قدرة المنشآت على الصمود أمام الأزمات الطارئة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي المرن وبين استدامة أداء المشاريع في ظل رؤية 2030.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية النظم (Systems Theory) بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين مرونة القرارات الإدارية واستمرارية المشاريع في قطاع الأعمال، وذلك لما تتميز به هذه النظرية من قدرة على تفسير كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية باعتبارها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالمتغيرات المحيطة ويؤثر فيها في الوقت نفسه. وقد أصبحت نظرية النظم من أكثر الأطر العلمية استخدامًا في الدراسات الإدارية المعاصرة؛ لأنها تنظر إلى المؤسسة باعتبارها مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بحيث يعتمد نجاح المنظمة على كفاءة التنسيق بين هذه الأنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية. وفي ظل البيئة التنافسية التي تشهدها المملكة العربية السعودية بالتزامن مع تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير أنظمتها الإدارية بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات، وهو ما يجعل نظرية النظم إطارًا علميًا مناسبًا لتفسير أهمية المرونة في عملية اتخاذ القرار. وتؤكد نظرية النظم أن أي تغيير يحدث في أحد مكونات المنظمة ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على بقية المكونات، لذلك فإن القرارات الإدارية لا تُعد إجراءات منفصلة، وإنما تمثل مدخلات تؤثر في العمليات التنظيمية كافة، وتنعكس نتائجها على جودة المخرجات ومستوى الأداء المؤسسي واستمرارية المشاريع. ومن هذا المنطلق، فإن مرونة القرارات الإدارية تتيح للقيادات إمكانية تعديل السياسات والإجراءات وإعادة توزيع الموارد والاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما

يحقق المحافظة على استمرارية تنفيذ المشاريع وتقليل احتمالات التعثر أو التوقف. كما تؤكد النظرية أن كفاءة النظام الإداري ترتبط بقدرته على استقبال المعلومات من البيئة، وتحليلها، وتحويلها إلى قرارات مناسبة تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

وتنظر نظرية النظم إلى المؤسسة على أنها تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية تشمل المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وآليات التغذية الراجعة. ففي هذه الدراسة تمثل مرونة القرارات الإدارية أحد أهم المدخلات الإدارية التي تؤثر في العمليات التنظيمية، بينما تمثل استمرارية المشاريع أحد المخرجات الرئيسة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. أما التغذية الراجعة فتتمثل في المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الإدارة من نتائج تنفيذ المشاريع، والتي تساعد على مراجعة القرارات السابقة وتطويرها باستمرار بما يتوافق مع المستجدات. ويساعد هذا المنظور في تفسير الكيفية التي تؤثر بها المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، ومرونة الموارد في تحسين استمرارية المشاريع من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات.

كما توفر نظرية النظم تفسيرًا علميًا للعلاقة بين أبعاد مرونة القرارات الإدارية والمتغير التابع في هذه الدراسة. فالمرونة الاستراتيجية تمكّن المنظمة من إعادة توجيه أهدافها وخططها بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية، بينما تسهم المرونة التشغيلية في تعديل الإجراءات وأساليب العمل بصورة تضمن استمرارية تنفيذ المشاريع دون تعطيل، في حين تساعد مرونة الموارد الإدارية على إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية والتقنية وفقًا لأولويات المشاريع واحتياجاتها الفعلية. ويؤدي التكامل بين هذه الأبعاد إلى رفع كفاءة النظام الإداري بأكمله، وتحقيق درجة أعلى من القدرة على الاستجابة للأزمات والتحديات، وهو ما ينعكس إيجابًا على استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها.

ويتفق هذا الطرح مع طبيعة بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على توافر الموارد، وإنما أصبح يعتمد بصورة أكبر على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مرنة تستجيب للمتغيرات وتعيد توجيه الإمكانيات المتاحة بكفاءة. وتبرز أهمية هذا الأمر في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي صاحبت تنفيذ رؤية المملكة 2030، والتي فرضت على مؤسسات القطاع الخاص تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز جاهزيتها لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية. ومن ثم فإن مرونة القرارات الإدارية تمثل أحد المتطلبات الأساسية التي تمكن المؤسسات من المحافظة على استمرارية مشاريعها وتحقيق التنمية المستدامة.

تستند الدراسة الحالية إلى افتراض رئيس يتمثل في أن ارتفاع مستوى مرونة القرارات الإدارية يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على إدارة المتغيرات البيئية، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، مما يسهم في تعزيز

استمرارية المشاريع وتقليل احتمالات تعثرها أو توقفها. كما تفترض الدراسة أن أبعاد المرونة الإدارية الثلاثة (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، ومرونة الموارد) تمثل مكونات مترابطة داخل النظام الإداري، وأن التكامل بينها ينعكس بصورة إيجابية على استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تعد نظرية النظم الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة؛ لأنها تفسر بصورة شاملة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في مرونة القرارات الإدارية والمتغير التابع المتمثل في استمرارية المشاريع، كما تساعد في تفسير كيفية تأثير البيئة الداخلية والخارجية في عملية اتخاذ القرار، وتوضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق استمرارية مشاريعها يعتمد على قدرتها على بناء نظام إداري مرن ومتكامل قادر على التكيف المستمر مع المتغيرات، واستثمار الموارد بكفاءة، وتحويل التحديات إلى فرص تدعم النمو والاستدامة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

يمكن أيضاً اعتماد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) كإطار نظري لهذا الموضوع، وهي تُعد من أكثر النظريات استخداماً في الدراسات الحديثة التي تتناول المرونة الإدارية واستدامة الأعمال، إذا كانت الجهة الأكاديمية تفضل الأطر النظرية المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة الحالية، إذ يتضمن البناء الفكري والمعرفي الذي يسهم في تفسير موضوع البحث وإبراز أبعاده المختلفة من خلال الاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات الأكاديمية ذات الصلة. ويأتي هذا الفصل انطلاقاً من أهمية تأسيس قاعدة نظرية متينة تساعد في فهم الظاهرة محل الدراسة، وتفسير العلاقات بين متغيراتها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة والاتجاهات البحثية المعاصرة في مجال الإدارة. كما يسهم في توضيح المفاهيم الرئيسة، واستعراض الأسس العلمية التي بنيت عليها الدراسة، بما يوفر إطاراً معرفياً متكاملًا يساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء تصور علمي متكامل للموضوع من خلال تناول المفاهيم والأبعاد المرتبطة بالدراسة بصورة متدرجة ومنظمة، مع تحليل أهم الاتجاهات الفكرية والنماذج العلمية التي تناولت موضوع البحث، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين في تفسير الظاهرة محل الدراسة. كما يركز على توضيح التطور الذي شهدته المفاهيم الإدارية الحديثة، ومدى ارتباطها بالتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية التي تشهدها بيئة الأعمال، ولا سيما في ظل التحولات التي فرضتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي جعلت من المرونة الإدارية واستدامة المشاريع من المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يمثل المرجعية العلمية التي يستند إليها الباحث في صياغة الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات، كما يسهم في الكشف عن الفجوات البحثية التي لم تعالجها الدراسات السابقة بصورة كافية، وهو ما يبرز القيمة العلمية للدراسة الحالية ويبرر الحاجة إلى تنفيذها. كذلك يساعد هذا الفصل في توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن خارطة الإنتاج العلمي، وإبراز الإضافة العلمية التي يمكن أن تقدمها من خلال الربط بين الأدبيات النظرية والواقع التطبيقي لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. ومن ثم فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض المعرفة العلمية فحسب، وإنما يسهم في بناء الأساس الفكري الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير النتائج وتحليلها وربطها بالسياق الإداري والتنظيمي المعاصر.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: استمرارية المشاريع

تشكل استمرارية المشاريع المتغير التابع في هذه الدراسة، وتمثل النتيجة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني ممارسات إدارية فعالة قادرة على المحافظة على سير المشاريع وتحقيق أهدافها رغم التحديات والمتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال. ويقصد باستمرارية المشاريع قدرة المؤسسة على ضمان استمرار تنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية خلال مختلف مراحل دورة حياتها، مع المحافظة على جودة المخرجات، والالتزام بالجدول الزمني، وإدارة الموارد بكفاءة، والقدرة على مواجهة المخاطر والمتغيرات دون أن يؤدي ذلك إلى تعثر المشروع أو توقفه. كما ترتبط استمرارية المشاريع بقدرة المنظمة على تحقيق الاستفادة التشغيلية والمالية للمشروعات، والمحافظة على القيمة المضافة التي تحققها هذه المشاريع لأصحاب المصلحة.

وتكتسب استمرارية المشاريع أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير آليات إدارية مرنة تضمن استمرارية تنفيذ المشاريع في ظل الظروف الاقتصادية والتقنية والتنظيمية المتغيرة. كما أن نجاح المشاريع لم يعد يقاس فقط بإتمامها في الوقت المحدد، وإنما بقدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتكيف مع المستجدات، والمحافظة على مستويات الأداء المطلوبة بما يدعم تنافسية المؤسسة واستدامة أعمالها. وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تمثل استمرارية المشاريع أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز التنمية الاقتصادية، وتحقيق الكفاءة في تنفيذ المبادرات والمشروعات الوطنية، وزيادة مساهمة قطاع الأعمال في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

- المتغير المستقل الأول: مرونة اتخاذ القرارات الإدارية

تمثل مرونة اتخاذ القرارات الإدارية أحد أهم المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، ويقصد بها قدرة القيادات الإدارية على تعديل القرارات أو تطويرها أو إعادة توجيهها وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. وتعكس المرونة الإدارية قدرة متخذ القرار على الابتعاد عن الجمود الإداري، واعتماد بدائل متعددة، والاستجابة السريعة للمتغيرات، وإعادة ترتيب الأولويات عند الحاجة بما يحقق المصلحة العامة للمؤسسة.

وتؤدي مرونة اتخاذ القرارات دوراً محورياً في رفع كفاءة الإدارة، إذ تساعد المؤسسات على التعامل مع حالات عدم التأكد، والتغيرات الاقتصادية، والتطورات التقنية، والمخاطر التشغيلية، من خلال اتخاذ قرارات تستند إلى المعلومات الحديثة

والتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية. كما تسهم هذه المرونة في تحسين إدارة الموارد، وتقليل آثار الأزمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على المحافظة على استمرارية مشاريعها دون التعرض لتعثرات كبيرة، الأمر الذي يجعلها من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق استدامة مشاريعها.

- المتغير المستقل الثاني: سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات

يقصد بسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال وتحليلها والاستجابة لها في الوقت المناسب من خلال اتخاذ إجراءات وقرارات سريعة وفعالة تقلل من آثار المخاطر وتعزز الاستفادة من الفرص المتاحة. وتعد سرعة الاستجابة من الخصائص الرئيسة للمؤسسات الحديثة التي تعمل في بيئات تتسم بالديناميكية والتنافسية، حيث تمثل عنصرًا حاسمًا في المحافظة على استقرار الأداء واستمرارية تنفيذ المشاريع.

وتنعكس سرعة الاستجابة بصورة مباشرة على قدرة المؤسسة في معالجة المشكلات قبل تفاقمها، وإعادة تنظيم العمليات التشغيلية، وتعديل الخطط التنفيذية بما يتوافق مع المستجدات، الأمر الذي يقلل من احتمالات تأخير المشاريع أو توقفها. كما تساعد الإدارة على التعامل بمرونة مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، وتوفير بيئة عمل قادرة على التكيف المستمر، وهو ما يدعم استدامة المشاريع ويزيد من فرص نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن بيئة أعمال سريعة التغير.

- المتغير المستقل الثالث: مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار

تشير مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار إلى مدى إشراك الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، سواء كانوا من العاملين أو المديرين أو المستثمرين أو العملاء أو الموردين أو غيرهم، في مناقشة البدائل وتقديم المقترحات والمعلومات التي تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. ويعد هذا المتغير من العوامل المهمة التي تعزز جودة الحوكمة المؤسسية، وترفع مستوى الشفافية، وتدعم بناء قرارات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ.

وتسهم مشاركة أصحاب المصلحة في توفير معلومات متنوعة تساعد الإدارة على فهم التحديات بصورة أشمل، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحسين قبول القرارات من قبل الجهات المعنية، مما ينعكس إيجابًا على سرعة تنفيذها وفعاليتها. كما تؤدي هذه المشاركة إلى رفع مستوى الالتزام بتنفيذ الخطط والمشاريع، وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف، وتقليل مقاومة التغير، وهو ما يزيد من فرص نجاح المشاريع واستمرارها، ويحقق درجة أعلى من التكامل بين الأهداف التنظيمية واحتياجات أصحاب المصلحة.

العلاقة بين متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرونة اتخاذ القرارات الإدارية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، وبين المتغير التابع المتمثل في استمرارية المشاريع. فكلما ارتفع مستوى المرونة في اتخاذ القرارات، وزادت قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات، واتسعت مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات، والتكيف مع المتغيرات، والمحافظة على استمرارية تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تتكامل المتغيرات المستقلة فيما بينها، إذ إن مرونة اتخاذ القرارات تساعد الإدارة على تعديل السياسات والخطط وفقاً للظروف المستجدة، بينما تسهم سرعة الاستجابة في تحويل تلك القرارات إلى إجراءات عملية في الوقت المناسب، في حين توفر مشاركة أصحاب المصلحة معلومات ورؤى متنوعة تدعم جودة القرار وتعزز قبوله وتنفيذه. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل احتمالات تعثر المشاريع، ورفع قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية تطوير الإدارة الحديثة، ورفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز استدامة المشاريع في قطاع الأعمال.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات عربية

- دراسة "إبراهيم، هانم" (2019م)، مصر، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الذي تؤديه المرونة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة القرارات الإدارية المتخذة في الأوقات غير النمطية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من مديري الشركات الصناعية. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للمرونة الاستراتيجية في جودة القرار، حيث تبين أن المؤسسات التي تمتلك قدرة عالية على المناورة الاستراتيجية تكون أكثر نجاحاً في صياغة قرارات استثنائية دقيقة تقلل من الانحرافات التشغيلية. كما كشفت النتائج أن المرونة تساهم في سرعة الاستجابة للفرص البيئية المتاحة،

مما يعزز الموقف التنافسي للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم المرونة ضمن البرامج التدريبية المخصصة للقيادات العليا لتمكينهم من التعامل مع المواقف المعقدة.

- دراسة "إبراهيم، محمد" (2017م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية". سعت الدراسة إلى استقصاء أثر منهجيات إدارة التغيير في تحقيق التطوير التنظيمي في السياق السعودي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من الموظفين والقيادات في المؤسسات الحكومية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية وثيقة بين تبني استراتيجيات التغيير المرنة وبين مستويات التطوير التنظيمي؛ إذ تبين أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تدعم التغيير والقرارات التكيفية كانت أكثر قدرة على تحديث هياكلها وتحسين خدماتها بما يتوافق مع التحولات الوطنية. كما بينت النتائج أن القيادة التي تمنح هامشاً من المرونة في اتخاذ القرار تساهم في تقليل المقاومة التنظيمية للتغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج إدارية مرنة تواكب متطلبات رؤية المملكة 2030 لضمان استدامة التطوير.
- دراسة "العصيمي" (2015م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في ترشيد القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة الرياض". استهدفت الدراسة بيان مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تجويد وترشيد القرارات الإدارية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الشركات المساهمة. خلصت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً جوهرياً كأداة مرجعية لترشيد القرارات، حيث يساهم في توفير قاعدة بيانات دقيقة تقلل من العشوائية في اتخاذ القرار. كما أثبتت النتائج أن الالتزام بالخطط الاستراتيجية الواضحة مع وجود مرونة في التنفيذ يساعد المنظمات على تقليص الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة، مما يعزز من استقرارها المالي والإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية وتطوير أنظمة لدعم القرار تستند إلى رؤية مستقبلية واضحة.
- دراسة "عبد المعطي" (2022م)، مصر، بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات جائحة COVID-19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية". ركزت الدراسة على تحليل أثر المرونة التنظيمية كآلية لمواجهة الأزمات العالمية المفاجئة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على قيادات أكاديمية. كشفت النتائج أن المرونة التنظيمية كانت هي المتغير الحاكم في استمرار تقديم الخدمات التعليمية خلال الجائحة، حيث مكنت

المؤسسات من التحول السريع نحو الأنظمة الرقمية وتعديل القرارات اللوجستية بما يتناسب مع ظرف الطارئ. وأظهرت النتائج أيضاً أن المرونة في الموارد البشرية والتقنية عززت من قدرة المؤسسات على امتصاص الصدمات التشغيلية وتقليل الخسائر. أوصت الدراسة بضرورة بناء "أدلة استمرارية أعمال" تعتمد في جوهرها على المرونة الاستباقية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الدائم.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة "أتل وكريستاليس" Atli and Krystallis (2025)، بعنوان: "Design flexibility in managing infrastructure projects: Contributing factors and research avenues" (مرونة التصميم في إدارة مشاريع البنية التحتية: العوامل المساهمة والمسارات البحثية). هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية المرونة في تصميم وإدارة المشاريع الضخمة كضمانة للاستمرارية. اعتمدت المنهج النوعي والتحليل الاستقرائي. توصلت النتائج إلى أن "مرونة القرار" في مراحل التصميم المبكرة تقلل بشكل كبير من تكاليف التغيير اللاحقة وتضمن بقاء المشروع قابلاً للتنفيذ رغم التقلبات التقنية والبيئية. كما أثبتت النتائج أن المشاريع التي تفتقر لمرونة التصميم تعاني من تعثر مزمن عند اصطدامها بمتغيرات غير متوقعة. أوصت الدراسة بتبني أطر تعاقدية مرنة تسمح بالتعديلات الفنية دون الإخلال بجدول استمرارية المشروع.
- دراسة "هاسل وسيدرجرين" Hassel and Cedergren (2024)، بعنوان: "A framework for business continuity management in a multiactor context" (إطار عمل لإدارة استمرارية الأعمال في سياق متعدد الأطراف). استهدفت الدراسة تطوير نموذج لإدارة الاستمرارية في البيئات التي تشارك فيها أطراف متعددة. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لبناء الإطار المقترح. بينت النتائج أن استمرارية الأعمال لا تعتمد فقط على الخطط الجامدة، بل على قدرة الأطراف على اتخاذ قرارات تنسيقية مرنة وتكيفية أثناء الأزمات. كما كشفت النتائج أن وضوح قنوات التواصل ومرونة توزيع المسؤوليات يقللان من زمن التعافي من الكوارث التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الشركاء في المشاريع الكبرى على سيناريوهات استمرارية الأعمال المعتمدة على الاستجابة السريعة والمرنة.

• دراسة "حسين وآخرون" Husain et al (2024)، بعنوان: "Roles of organizational flexibility and support on service innovation via organizational learning"

(أدوار المرونة التنظيمية والدعم في ابتكار الخدمات عبر التعلم التنظيمي). بحثت الدراسة في أثر المرونة على استدامة الابتكار والأداء. استخدمت المنهج الكمي عبر تحليل النمذجة الهيكلية. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تعمل كمحفز رئيس للتعلم التنظيمي، مما يؤدي/يؤدي في النهاية إلى تحسين قدرة المشروع على ابتكار خدمات تضمن بقاءه في السوق. كما بينت النتائج أن الدعم الإداري للقرارات المرنة يعزز من ثقة الفرق في تجربة حلول جديدة تضمن استمرارية العمليات في الظروف التنافسية. أوصت الدراسة بخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم السريع لتعزيز صمود المؤسسة.

• دراسة "سكافاردا وآخرون" Scavarda et al (2023)، بعنوان: "Business continuity management as a key enabler of supply chain resilience: a conceptual paper"

(إدارة استمرارية الأعمال كممكن رئيس لمرونة سلاسل الإمداد: ورقة مفاهيمية). هدفت الدراسة إلى تأصيل العلاقة بين إدارة الاستمرارية ومرونة العمليات. اعتمدت المنهج المفاهيمي التحليلي. خلصت النتائج إلى أن إدارة استمرارية الأعمال الناجحة تتطلب بالضرورة قرارات إدارية تتسم بالرشاقة والقدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة عند حدوث انقطاعات في سلاسل الإمداد. كما أكدت النتائج أن المرونة في اتخاذ القرار تمنح المنظمة القدرة على الصمود في وجه التهديدات الخارجية وتحويلها إلى ميزة تنافسية. أوصت بضرورة دمج وظائف إدارة المخاطر مع استراتيجيات المرونة التشغيلية لضمان الديمومة.

• دراسة "روستيك" Rostek (2022)، بعنوان: "Analysis and evaluation of business continuity measures for critical infrastructure: implications for organizational resilience"

(تحليل وتقييم تدابير استمرارية الأعمال للبنية التحتية الحيوية: انعكاسات على المرونة التنظيمية). استهدفت الدراسة تقييم كفاءة تدابير الاستمرارية في المنظمات ذات البنية التحتية الحساسة. استخدمت المنهج الوصفي والتحليل الكمي. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين مرونة تدابير الاستمرارية وبين قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستويات أداء مستقرة أثناء الأزمات. كما بينت النتائج أن الاستثمار في أنظمة القرار التكيفية يقلل من احتمالية التوقف الكلي للعمليات بنسبة كبيرة. أوصت الدراسة بضرورة التقييم الدوري لمرونة أنظمة الاستمرارية لضمان فاعليتها أمام التهديدات المستجدة.

- دراسة "القحطاني والزهراني" Alqahtani and Alzahrani (2023)، بعنوان: "The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia" (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالسعودية). هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء في البيئة السعودية. اعتمدت المنهج الكمي. أثبتت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي وحده لا يكفي لضمان الاستمرارية والأداء، بل يجب أن يقترن بمرونة استراتيجية تسمح بتعديل المسارات بناءً على ردود فعل السوق. كما أظهرت النتائج أن المنشآت السعودية التي تبنت قرارات مرنة كانت أكثر نجاحاً في تحقيق مستهدفات النمو المتوافقة مع رؤية 2030. أوصت الدراسة بدعم التحول نحو الإدارة الرشيدة في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة "سيلفيوس وشيپر" Silvius and Schipper (2014)، بعنوان: "Sustainability in project management: A literature review and impact analysis" (الاستدامة في إدارة المشاريع: مراجعة الأدبيات وتحليل الأثر). سعت الدراسة لتحليل كيفية دمج مفاهيم الاستدامة والاستمرارية في دورة حياة المشاريع. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات. توصلت النتائج إلى أن استدامة المشاريع واستمراريتها تتطلب فكراً إدارياً مرناً يوازن بين الأبعاد المالية والاجتماعية والبيئية. كما بينت النتائج أن القرارات الإدارية التي تراعي الاستدامة تساهم في تقليل مخاطر الفشل طويل الأمد وتزيد من قبول المشروع لدى أصحاب المصلحة. أوصت بضرورة تطوير مؤشرات أداء تشمل الاستمرارية كمعيار رئيس لنجاح المشروع.
- دراسة "جيلاردي وسودرلوند" Geraldi and Söderlund (2023)، بعنوان: "A manifesto for project management research" (بيان لبحوث إدارة المشاريع). هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية لاتجاهات البحث في إدارة المشاريع. اعتمدت المنهج الاستشرافي التحليلي. خلصت النتائج إلى أن مستقبل إدارة المشاريع يركز على مفاهيم "التكيف" و"المرونة" و"التعامل مع التعقيد"، حيث لم يعد المنهج الخطي في اتخاذ القرار كافياً لضمان الاستمرارية. كما أكدت النتائج على أهمية البحث في "مرونة السلوك الإداري" كعامل حاسم في نجاح المشاريع في البيئات غير المستقرة. أوصت بضرورة توجه الباحثين نحو دراسة المرونة كمتغير أساسي في نماذج التميز المؤسسي.

ثالثاً: تعقيب عام للدراسات السابقة

1. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتفق هذه الدراسة مع ما ذهبت إليه دراسة (Alqahtani and Alzahrani, 2023) ودراسة (إبراهيم، 2019م) في أن المرونة الاستراتيجية هي المحرك الأساسي لجودة الأداء واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات.
2. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتمايز الدراسة الحالية بتركيزها النوعي على "استمرارية المشاريع" في ظل "رؤية المملكة 2030"، حيث تسعى لربط المرونة الإدارية بالمستهدفات الوطنية الكبرى، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متكامل.
3. الفجوة البحثية: تكمن الفجوة في ندرة الدراسات التي بحثت في "مرونة القرارات الإدارية" كمتغير مستقل يؤثر بشكل مباشر في "استمرارية المشاريع" داخل قطاع الأعمال السعودي الناشئ والمتحول، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة السعودية.
4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة في صياغة الفرضيات، واختيار المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد أبعاد المرونة الإدارية (استراتيجية، تشغيلية، موارد) بناءً على النماذج العالمية الناجحة.
5. الجوانب المميزة للدراسة الحالية: تنفرد الدراسة بتقديم رؤية استشرافية لدور المرونة في تحقيق "الاستدامة التنموية" وفقاً لمفاهيم رؤية 2030، موظفةً في ذلك مراجع حديثة جداً تصل إلى عام 2026م.

الإطار النظري للدراسة

تعد مرونة القرارات الإدارية واستمرارية المشاريع من الركائز الجوهرية التي تضمن بقاء المنظمات ونموها في ظل بيئة اقتصادية عالمية تتسم بالتحول الرقمي والمنافسة الشديدة. وفي السياق السعودي، تكتسب هذه المفاهيم أبعاداً استراتيجية مرتبطة بمستهدفات رؤية 2030، حيث تسعى المملكة لتمكين قطاع أعمال حيوي وقادر على التكيف مع المتغيرات الدولية. ويتناول هذا الجزء التأصيل النظري للعلاقة التفاعلية بين مرونة القرار وديمومة المشاريع.

أولاً: ماهية و أبعاد مرونة القرارات الإدارية

تُعرف مرونة القرارات الإدارية بأنها قدرة متخذي القرار على تعديل المسارات والخطط والسياسات استجابةً للتغيرات البيئية المفاجئة أو اقتناصاً لفرص مستجدة، دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة. وهي تتجاوز مجرد "رد الفعل" لتصبح نهجاً استباقياً يعزز من جودة المخرجات (إبراهيم، 2019م).

1. المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility):

تتعلق بقدرة المنظمة على إعادة صياغة أهدافها وتخصيص مواردها بشكل يضمن الملاءمة مع البيئة الخارجية. وتؤكد الدراسات أن المرونة الاستراتيجية هي المحرك الرئيس لتحويل التخطيط الجامد إلى أداء ملموس، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتطلب سرعة في المناورة (Alqahtani and Alzahrani, 2023). كما أن هذه المرونة تعد/تعد صمام أمان عند اتخاذ "قرارات استثنائية" في ظروف عدم اليقين (إبراهيم، 2019م).

2. المرونة التشغيلية (Operational Flexibility):

تركز على استجابة العمليات اليومية وسلاسل الإمداد للتغيرات اللحظية. وتعد/تعد المرونة التشغيلية ممكناً رئيساً لصمود المشاريع أمام انقطاعات التوريد أو تقلبات الطلب، مما يضمن تدفق العمليات دون توقف (Scavarda et al. 2023). وتبرز أهمية هذا البعد في المشاريع الإنشائية والتقنية التي تتطلب تعديلات فنية مستمرة (Atli and Krystallis, 2025).

3. مرونة الموارد (Resource Flexibility):

تشير إلى مدى قابلية الموارد (البشرية، المالية، التقنية) لإعادة الاستخدام في مهام أو مشاريع مختلفة. إن القدرة على تحويل الموارد بسرعة نحو الأولويات الجديدة تعزز من "التعلم التنظيمي" وتدعم ابتكار الخدمات (Husain et al. 2024).

ثانياً: مفهوم وأطر استمرارية المشاريع (Business Continuity)

استمرارية المشاريع هي قدرة المنظمة على مواصلة تقديم مخرجاتها بمستويات مقبولة عقب حدوث اضطراب أو أزمة. وهي تتطلب إطاراً يتجاوز إدارة المخاطر التقليدية ليشمل الجاهزية والتعافي السريع (Hassel and Cedergren, 2024).

1. حوكمة الاستمرارية:

تتطلب استمرارية المشاريع في البيئات المعقدة وجود نماذج بيانات دقيقة تدعم عملية التخطيط للاستمرارية (Ben Amara, 2024). كما أن الاستمرارية في العمل التنموي والمؤسسي السعودي باتت ترتبط بشكل وثيق بتنوع مصادر التمويل وبناء هياكل إدارية رصينة (رافد 360، 2025م).

2. مؤشرات الاستدامة والاستمرارية:

لا تقتصر استمرارية المشروع على البقاء المالي فحسب، بل تمتد لتشمل الاستدامة الاجتماعية والبيئية. وهناك مؤشرات وعوامل نجاح محددة تضمن بقاء المشاريع ضمن المسار الصحيح، مثل كفاءة إدارة أصحاب المصلحة والالتزام بالمعايير المهنية (ماستر PMP، 2025م). وتعد/تعد الاستدامة في إدارة المشاريع مفهوماً شمولياً يؤثر في سمعة المنظمة وقدرتها على النمو الطويل الأمد (Silvius and Schipper, 2014).

ثالثاً: العلاقة بين مرونة القرار واستمرارية المشاريع في ظل رؤية 2030

تمثل رؤية المملكة 2030 المظلة الاستراتيجية التي تحفز المنظمات على تبني "المرونة" كخيار استراتيجي. فالتحول الهيكلي في الاقتصاد السعودي يتطلب قرارات إدارية تتسم بالرشاقة والقدرة على مواكبة التشريعات والأنظمة الجديدة (إبراهيم، 2017م).

1. التخطيط الاستراتيجي وترشيد القرار:

يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في توجيه المرونة؛ فالتخطيط ليس قيداً بل هو "بوصلة" تسمح باتخاذ قرارات مرنة دون ضياع الأهداف الكبرى (العصيمي، 2015م). وفي ظل الرؤية، أصبح ترشيد القرارات الإدارية يعتمد على الموازنة بين "الالتزام بالخطّة" و"الاستجابة للمتغيرات" (Alqahtani and Alzahrani, 2023).

2. الصمود التنظيمي والتعافي:

إن مرونة القرارات هي التي تمنح المشاريع القدرة على "الازدهار من خلال التحديات" (Thrive Through Challenges). وهذا يتطلب بناء خطط استمرارية أعمال رشيقة تتناسب مع تغيرات السوق المستمرة (True Project Insight, 2024؛ Granite GRC, 2026).

رابعاً: الإدارة التكيفية (Adaptive Management) كمدخل حديث

تبرز الإدارة التكيفية كحل منهجي للتعامل مع دورات حياة المشاريع المعقدة، حيث يتم دمج التعلم والتقييم المستمر في عملية اتخاذ القرار (Cig, 2023).

1. المرونة في مواجهة التعقيد:

تحتاج المشاريع الكبرى في المملكة إلى أدلة عملية للمديرين تساعد على الإبحار في التعقيد وبناء الصمود (PMI Norway, 2025). إن المرونة في التفكير القيادي تعد القوة الكامنة وراء استدامة النجاح المؤسسي (Magna Scientia, 2023).

2. التكيف مع التغيير:

تعد/تعد القدرة على التكيف مع التغيير أحد أهم عوامل نجاح إدارة المشاريع الحديثة؛ فالمشاريع التي لا تمتلك مرونة كافية تنهار أمام الضغوط الخارجية، بينما تستخدم المشاريع المرنة تلك الضغوط كوقود للتطوير (Building Radar, 2024).

خلاصة المنطلقات النظرية

نخلص إلى أن مرونة القرارات الإدارية ليست مجرد ممارسة عارضة، بل هي "نظام إدارة" متكامل يضمن استمرارية المشاريع في بيئة أعمال ديناميكية. وفي السياق السعودي، يشكل التناغم بين المرونة الاستراتيجية ومستهدفات رؤية 2030 الطريق الأمثل لضمان استدامة المشاريع وتعزيز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعل من "المرونة" الركيزة الأساسية للتميز المؤسسي والنمو المستدام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعد هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي تنتقل فيه الدراسة من الإطار النظري إلى التطبيق العلمي المنظم، حيث يوضح الأسس والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة وفق منهجية علمية دقيقة تضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة والموثوقية. ويستند هذا الفصل إلى المبادئ العلمية المتعارف عليها في مناهج البحث، بما يضمن سلامة تصميم الدراسة واتساقها مع أهدافها وتساؤلاتها، ويعزز من قدرة الباحث على اختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية قابلة للتحقق والتحليل.

ويبرز هذا الفصل أهمية التخطيط المنهجي في تنفيذ البحوث العلمية، إذ يوضح الآليات التي تم اتباعها في اختيار البيئة المناسبة للدراسة، وتحديد الفئة المستهدفة، وآليات الحصول على البيانات، والإجراءات التي تضمن جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. كما يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنظيم مراحل تنفيذ الدراسة بصورة متسلسلة، بدءًا من إعداد أدوات الدراسة وانتهاءً بالحصول على البيانات الجاهزة للتحليل، بما يسهم في تحقيق أعلى درجات الدقة والحياد والموضوعية، ويقلل من احتمالات الخطأ أو التحيز أثناء تنفيذ الدراسة.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الضمان العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق مصداقية نتائجها، حيث يوضح الإجراءات التي تكفل إمكانية تكرار الدراسة في بيئات بحثية مشابهة، ويعزز من ثقة الباحثين والمهتمين بنتائجها. كما يسهم في بيان الحدود التي أجريت الدراسة في إطارها، بما يساعد على تفسير النتائج في ضوء ظروف التطبيق وعدم تعميمها خارج نطاقها العلمي إلا وفق الضوابط المنهجية المناسبة. ويؤدي هذا الفصل دورًا محوريًا في الربط بين الأساس النظري للدراسة والتطبيق الميداني، الأمر الذي يجعل نتائجه قابلة للتفسير العلمي السليم، ويساعد في بناء استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث

- مفهوم مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى جمع البيانات منها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في حدود المجتمع المستهدف. ويعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات الأساسية في تصميم الدراسات العلمية؛ لأنه يحدد الإطار الذي ستم في ضوئه عملية اختيار العينة وجمع البيانات وتحليلها. كما يساهم في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها من خلال ضمان ارتباط البيانات بطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. ويحرص الباحث عند تحديد مجتمع الدراسة على أن يكون المجتمع متوافقاً مع طبيعة المتغيرات محل الدراسة، وأن يمتلك أفرادها الخبرة والمعرفة الكافية للإجابة عن أداة الدراسة بصورة تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

وتبرز أهمية مجتمع البحث في الدراسات الإدارية لكونه يمثل المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بالظواهر التنظيمية، إذ إن جودة البيانات المستخلصة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى ملائمة المجتمع المختار لموضوع الدراسة. كما أن تحديد المجتمع بصورة دقيقة يساعد في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، ويقلل من احتمالات التحيز أو الخطأ في النتائج، ويعزز إمكانية تعميم النتائج على المؤسسات التي تشترك في الخصائص نفسها ضمن الحدود المنهجية للدراسة.

- مجتمع البحث في الدراسة الحالية

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات قطاع الأعمال بالملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والعاملين الذين يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة المشاريع داخل مؤسساتهم. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث يمتلك أفرادها المعرفة العملية والخبرة المهنية التي تمكنهم من تقييم مستوى مرونة القرارات الإدارية، ومدى تأثيرها في تعزيز استمرارية المشاريع داخل بيئة العمل.

ويستند اختيار هذا المجتمع إلى أن استمرارية المشاريع لا تعتمد على جانب فني أو تشغيلي فقط، وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الإدارية التي تتبناها المؤسسات، وبالقدرة على اتخاذ قرارات مرنة تستجيب للمتغيرات، وتعيد توظيف الموارد، وتشرك أصحاب المصلحة في صنع القرار. ولذلك فإن العاملين في المستويات الإدارية المختلفة يمثلون الفئة الأكثر قدرة على تقديم بيانات

دقيقة تعكس الواقع التنظيمي، بحكم مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، واحتكاكهم المباشر بالتحديات التي تواجه المشاريع خلال مراحل تنفيذها.

كما ينسجم اختيار مجتمع البحث مع طبيعة التحولات التي يشهدها قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، والتي أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير الكفاءة الإدارية، ورفع مستوى الحوكمة، وتعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة والتنافسية. وقد أصبح العاملون في الإدارات المختلفة شركاء رئيسين في تنفيذ هذه التحولات، الأمر الذي يجعل آراءهم وتقييماتهم ذات أهمية كبيرة في قياس واقع مرونة القرارات الإدارية ومدى انعكاسها على استمرارية المشاريع.

ومن المتوقع أن يسهم مجتمع البحث المختار في توفير بيانات متنوعة تعكس اختلاف الخبرات الإدارية والمستويات الوظيفية والقطاعات التنظيمية، وهو ما يمنح الدراسة قدرًا أكبر من الشمولية والموضوعية عند تحليل النتائج. كما يساعد هذا التنوع في تفسير الفروق المحتملة في استجابات أفراد المجتمع، وإبراز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في الممارسات الإدارية، بما يدعم تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز استمرارية المشاريع وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل مؤسسات قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

سيعتمد الباحث في تنفيذ هذه الدراسة على هيكلية منهجية تضمن الربط الدقيق بين المتغيرات، وذلك وفقاً للأسس الآتية:

أولاً: منهج الدراسة

ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يسعى لوصف ظاهرة مرونة القرارات الإدارية وتحليل أثرها في استمرارية المشاريع. كما سيتم توظيف أسلوب تحليل النمذجة لفهم العلاقات السببية بين أبعاد المرونة (استراتيجية، تشغيلية، موارد) والنتائج المحققة في ظل رؤية المملكة 2030 (Gerald and Söderlund, 2023).

ثانياً: مصادر جمع البيانات

1. المصادر الثانوية: سيتم استقصاء الأدبيات المنشورة في الدوريات العلمية والمنصات المهنية المتخصصة مثل (PMI) (Norway, 2025) و (Building Radar, 2024) لبناء الخلفية النظرية.

2. المصادر الأولية: سيتم جمع البيانات الميدانية من واقع بيئة الأعمال السعودية باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة).

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: يشتمل المجتمع على جميع القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام في شركات قطاع الأعمال السعودي (المساهمة، والمتوسطة، والصغيرة).

- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة غرضية (Purposive Sample) تشمل أصحاب القرار والممارسين في المشاريع التي شهدت تحولات استراتيجية مواكبة للرؤية، بحيث لا يقل حجم العينة عن (400) مستجيب لضمان الكفاءة الإحصائية (Alqahtani and Alzahrani, 2023).

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل البيانات، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق الاختبارات الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لترتيب أبعاد المرونة ومستويات الاستمرارية.

2. تحليل الارتباط: لمعرفة قوة العلاقة بين مرونة القرار وديمومة المشاريع.

3. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيات وتحديد حجم الأثر لكل بُعد من أبعاد المرونة في تعزيز الاستمرارية.

أدوات الدراسة

سيقوم الباحث ببناء استبانة محكمة تتضمن المحاور الآتية:

- المحور الأول: يقيس "مرونة القرارات الإدارية" (الاستراتيجية، التشغيلية، ومرونة الموارد) استناداً إلى مقياس (إبراهيم، 2019م).

- المحور الثاني: يقيس "استمرارية المشاريع" وصمودها التنظيمي استناداً إلى معايير (Hassel and Cedergren, 2024) ومؤشرات (ماستر PMP، 2025م).

إجراءات الصدق والثبات:

1. الصدق: سيتم عرض الأداة على خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي للتأكد من شمولية العبارات وملاءمتها للبيئة السعودية.
2. الثبات: سيتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من اتساق الاستجابات، مع استهداف معامل ثبات لا يقل عن (0.70).

خطوات جمع البيانات

- إعداد الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة

بدأت عملية جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال بناء إطار نظري متكامل يستند إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مرونة القرارات الإدارية واستمرارية المشاريع في قطاع الأعمال. وقد هدفت هذه المرحلة إلى تحديد المفاهيم الرئيسة للدراسة وصياغة أبعادها ومتغيراتها بصورة دقيقة، بما يضمن اتساقها مع أهداف الدراسة وتساقطاتها. كما تم تحليل الأدبيات الحديثة المتعلقة بالمرونة الإدارية وإدارة المشاريع واستدامة الأعمال، والاستفادة من النماذج والنظريات الإدارية التي تناولت هذه الموضوعات، الأمر الذي ساعد في تحديد المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس المتغيرات محل الدراسة.

وتعد هذه الخطوة من المراحل الأساسية في الدراسات الكمية؛ لأنها توفر الأساس العلمي الذي يتم الاعتماد عليه في تصميم أداة الدراسة، وصياغة الفرضيات، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل. كما تسهم في تعزيز الصدق العلمي للدراسة من خلال ربط الجوانب التطبيقية بالمرتكزات النظرية التي تفسر العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

- تصميم أداة جمع البيانات

بعد الانتهاء من بناء الإطار النظري للدراسة، تم تصميم أداة جمع البيانات بما يتناسب مع طبيعة المنهج الكمي المعتمد في الدراسة. واعتمد الباحث على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب، ولقدرتها على توفير بيانات كمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج منها بصورة موضوعية.

وقد تم إعداد فقرات الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، مع الحرص على أن تكون العبارات واضحة ومباشرة وقابلة للفهم من قبل أفراد مجتمع الدراسة. كما روعي أن تغطي الأداة جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وأن تعكس بصورة دقيقة أبعاد مرونة القرارات الإدارية وأثرها في استمرارية المشاريع. وتم تنظيم الاستبانة بطريقة منطقية تسهل على المشاركين الإجابة عنها وتحد من احتمالات سوء الفهم أو التفسير الخاطئ للفقرات.

- التحقق من صدق الأداة وثباتها

قبل تطبيق أداة الدراسة بصورة نهائية، تم إخضاعها لمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى التأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة. وشملت هذه الإجراءات عرض الأداة على عدد من المختصين والخبراء في مجالات الإدارة والبحث العلمي للتحقق من مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة وشمولها لمختلف أبعاد الموضوع، بالإضافة إلى التأكد من وضوح الصياغة اللغوية وسلامة البناء العلمي للفقرات.

كما تم إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من ثبات الأداة ومدى اتساق فقراتها الداخلية، وذلك بهدف التأكد من قدرتها على إنتاج نتائج مستقرة وموثوقة عند تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة. وتمثل هذه الخطوة أحد المتطلبات الأساسية في الدراسات الكمية، حيث تسهم في تعزيز مصداقية النتائج وتقليل احتمالات الخطأ المرتبط بأداة القياس.

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد التأكد من جاهزية أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية. وقد جرى توزيع الاستبانة باستخدام الوسائل المناسبة التي تضمن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، مع توضيح الهدف من الدراسة وأهمية المشاركة فيها، والتأكيد على أن البيانات التي يتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وروعي أثناء عملية التوزيع الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال ضمان سرية المعلومات والمحافظة على خصوصية المشاركين، ومنحهم الحرية الكاملة في المشاركة دون أي ضغوط أو التزامات. كما تم توفير تعليمات واضحة حول كيفية الإجابة عن الاستبانة لضمان الحصول على استجابات دقيقة تعكس آراء المبحوثين بصورة موضوعية.

- جمع الاستبانات ومراجعة البيانات

عقب انتهاء فترة توزيع الاستبانة، تم جمع الاستجابات الواردة من المشاركين ومراجعتها بصورة دقيقة للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. وشملت عملية المراجعة فحص الاستبانات للتحقق من عدم وجود بيانات ناقصة أو إجابات غير منطقية قد تؤثر في دقة النتائج، بالإضافة إلى استبعاد الاستجابات غير المكتملة التي لا تستوفي متطلبات التحليل العلمي. وتهدف هذه الخطوة إلى ضمان جودة البيانات قبل إدخالها إلى البرامج الإحصائية، حيث إن دقة النتائج النهائية تعتمد بصورة مباشرة على جودة البيانات الأولية المستخدمة في التحليل. كما تساعد عملية المراجعة في الحد من الأخطاء المحتملة وتحسين مستوى الموثوقية في النتائج المستخلصة من الدراسة.

- ترميز البيانات وإدخالها للتحليل الإحصائي

بعد التأكد من سلامة البيانات المستجمعة، تم ترميز الاستجابات وتحويلها إلى قيم رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية، وذلك وفقًا لمقياس القياس المستخدم في الاستبانة. ثم جرى إدخال البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة بهدف تنظيمها وتجهيزها لإجراء التحليلات المناسبة التي تتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

وتعد عملية الترميز والإدخال من المراحل المهمة في الدراسات الكمية؛ لأنها تسهم في تحويل البيانات الخام إلى معلومات منظمة يمكن التعامل معها علميًا. كما تساعد في تسهيل تطبيق الاختبارات الإحصائية اللازمة للكشف عن طبيعة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، واستخلاص النتائج بصورة دقيقة وموضوعية.

- معالجة البيانات واستخلاص النتائج

في المرحلة الأخيرة من جمع البيانات، تم إعداد البيانات للتحليل من خلال إجراء عمليات التدقيق والمراجعة النهائية والتأكد من خلوها من الأخطاء الإحصائية المحتملة. وبعد ذلك أصبحت البيانات جاهزة للتطبيق الفعلي للأساليب الإحصائية التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تمثل الحلقة التي تربط بين عملية جمع البيانات وتحليلها، حيث يتم من خلالها التأكد من أن جميع المعلومات المتاحة صالحة للاستخدام العلمي وقادرة على توفير نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية. كما تمهد هذه الخطوة للانتقال إلى مرحلة تحليل النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر مرونة القرارات الإدارية (كإجراءات وسياسات) في استمرارية المشاريع (كصمود ونمو).
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية (قطاع الأعمال الخاص والمشارك).
- الحدود البشرية: مديرو المشاريع وصناع القرار الإداري.
- الحدود الزمنية: سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال النصف الأول من عام 2026م.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يتم فيه عرض المخرجات العلمية التي أسفرت عنها إجراءات البحث بصورة منظمة، مع تفسيرها وتحليلها وربطها بالأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها. ويعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يجسد ثمرة الجهد البحثي بأكمله، ويترجم البيانات التي تم جمعها إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار مدى تحقق أهدافها.

ويركز هذا الفصل على تقديم معالجة علمية متكاملة للبيانات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والواقع العملي لقطاع الأعمال، بما يتيح الوقوف على دلالاتها العلمية والتطبيقية. كما يتناول مناقشة النتائج بصورة نقدية، وإبراز مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مع تفسير الأسباب المحتملة لهذه النتائج في ضوء طبيعة البيئة التنظيمية والتغيرات التي تشهدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ويسهم هذا التحليل في تعزيز القيمة العلمية للدراسة وإبراز إسهامها في تطوير المعرفة المتعلقة بالمرونة الإدارية واستمرارية المشاريع.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في أنه لا يقتصر على عرض النتائج، بل يتجاوز ذلك إلى استخلاص الدلالات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ودعم صناع القرار في مؤسسات قطاع الأعمال. كما يقدم رؤية متكاملة حول كيفية الاستفادة من النتائج في تحسين الممارسات الإدارية، وتعزيز استدامة المشاريع، ومواكبة مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويختتم الفصل بعرض مجموعة من التوصيات المستندة إلى النتائج الفعلية للدراسة، إلى جانب استخلاص الاستنتاجات العامة التي تلخص أبرز ما توصل إليه البحث، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية بصورة موسعة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تعكس البيانات الواردة في مصفوفة الإحصاءات الوصفية العامة لجميع متغيرات الدراسة استجابات عينة مكونة من 265 فرداً، حيث يتبين من القراءة الأولية للمتوسطات الحسابية أن معظم العبارات تدور في فلك تقييبي مرتفع يتجاوز المتوسط الفرضي، إذ سجلت العبارة المتعلقة باستمرار المشاريع التنافسية أعلى متوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري قدره 1.403؛ الأمر الذي يشير إلى وعي مؤسسي بأهمية الاستدامة رغم التحديات، تلها مباشرة العبارة الخاصة بتعديل القرارات عند ظهور متغيرات بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 1.401؛ مما يرجح وجود توجه مرن لدى الإدارات يتيح لها المناورة التشغيلية؛ وفي المقابل نجد أن العبارة المتعلقة بتقليل المخاطر عبر سرعة الاستجابة سجلت أدنى متوسط حسابي بين العبارات بنحو 3.28 وانحراف معياري 1.517؛ وهذا التشتت المرتفع نسبياً في الآراء يحتمل أن يعود إلى تباين طبيعة المخاطر التي واجهها المستجوبون في مشاريعهم المختلفة؛ كما تظهر قيم الالتواء (Skewness) سالبة لجميع العبارات مما يؤكد انحياز الاستجابات نحو التقييمات الإيجابية والموافقة، بينما جاءت قيم التفرطح (Kurtosis) سالبة أيضاً لتشير إلى توزيع أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي؛ مما يعني وجود تنوع ملموس في وجهات النظر الإدارية دون تركز حاد حول رأي واحد؛ ويسهم هذا التباين المقبول في إعطاء التحليلات اللاحقة عمقاً أكبر لكونه يمثل قطاعات إدارية وخلفيات وظيفية متعددة داخل بيئة الأعمال المستهدفة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.298	-1.202	.150	-.139	1.386	3.00	.085	3.09	0	265
.298	-1.990	.150	.160	.499	1.00	.031	1.46	0	265
.298	-.979	.150	-.325	1.309	3.00	.080	3.38	0	265
.298	-1.144	.150	-.516	1.432	4.00	.088	3.55	0	265

تقوم الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.	265	0	3.58	.086	4.00	1.401	-.588	.150	-1.007	.298
تعتمد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	265	0	3.55	.087	4.00	1.411	-.553	.150	-1.070	.298
تسهم مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.	265	0	3.33	.099	4.00	1.612	-.354	.150	-1.495	.298
تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.	265	0	3.52	.087	4.00	1.412	-.482	.150	-1.115	.298
تتخذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.	265	0	3.48	.089	4.00	1.454	-.398	.150	-1.308	.298
تساعد سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.	265	0	3.28	.093	4.00	1.517	-.246	.150	-1.454	.298
تسهم سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.	265	0	3.57	.093	4.00	1.516	-.605	.150	-1.149	.298
تحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.	265	0	3.41	.088	4.00	1.433	-.416	.150	-1.195	.298
تؤخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.	265	0	3.40	.089	4.00	1.443	-.336	.150	-1.289	.298
يسهم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.	265	0	3.52	.092	4.00	1.498	-.514	.150	-1.242	.298

تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.	265	0	3.46	.097	4.00	1.581	-498	.150	-1.354	.298
تتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.	265	0	3.60	.086	4.00	1.403	-605	.150	-984	.298
تسهم القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.	265	0	3.58	.086	4.00	1.401	-505	.150	-1.129	.298
تساعد مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.	265	0	3.42	.090	4.00	1.465	-367	.150	-1.314	.298
تعزز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.	265	0	3.37	.101	4.00	1.646	-338	.150	-1.569	.298
أرى أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.	265	0	3.49	.084	4.00	1.374	-394	.150	-1.169	.298

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

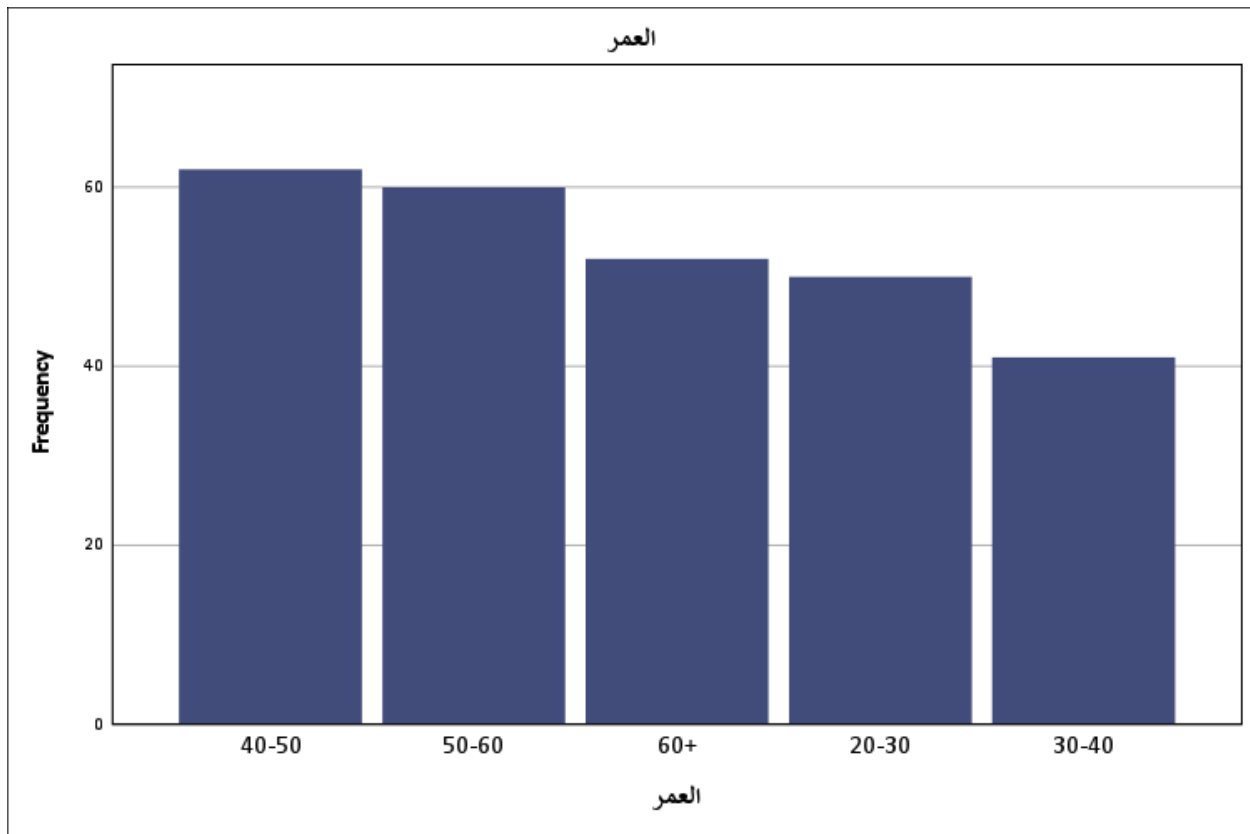
• عمر المشاركين في التجربة

تكشف التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب فئاتهم العمرية عن تركيبة ديموغرافية تميل نحو نضج الخبرات والقيادات الإدارية، حيث اعتلت الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة صدارة التوزيع بواقع 62 تكراراً ونسبة مئوية بلغت 23.4% من إجمالي العينة، وتلتها مباشرة الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة بـ 60 تكراراً ونسبة بلغت 22.6%؛ وهذا يعني أن ما يقرب من نصف عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية التي تملك خبرة عملية طويلة تؤهلها لتقييم مرونة القرارات وصناعتها، وحلت الفئة التي تجاوزت الستين عاماً في المرتبة الثالثة بـ 52 تكراراً ونسبة 19.6% لتعزز ثقل الخبرات التراكمية في العينة، بينما توزعت بقية النسب على الفئات الشابة حيث بلغت الفئة من 20 إلى 30 سنة نحو 18.9% بواقع 50 تكراراً، وجاءت الفئة من 30 إلى 40 سنة

في المرتبة الأخيرة بنسبة 15.5% وبواقع 41 تكراراً؛ ويبدو من هذا التوزيع المتوازن تشبع الدراسة بآراء تجمع بين حكمة القيادات المخضرمة وحيوية الطاقات الشابة؛ مما يدعم موثوقية الإجابات ويعبر عن واقع الهياكل الوظيفية في قطاع إدارة المشاريع الذي يتطلب تدرجاً قيادياً طويلاً للوصول إلى مناصب اتخاذ القرار الإداري.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.4	23.4	23.4	62	40-50	Valid
46.0	22.6	22.6	60	50-60	
65.7	19.6	19.6	52	60+	
84.5	18.9	18.9	50	20-30	
100.0	15.5	15.5	41	30-40	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



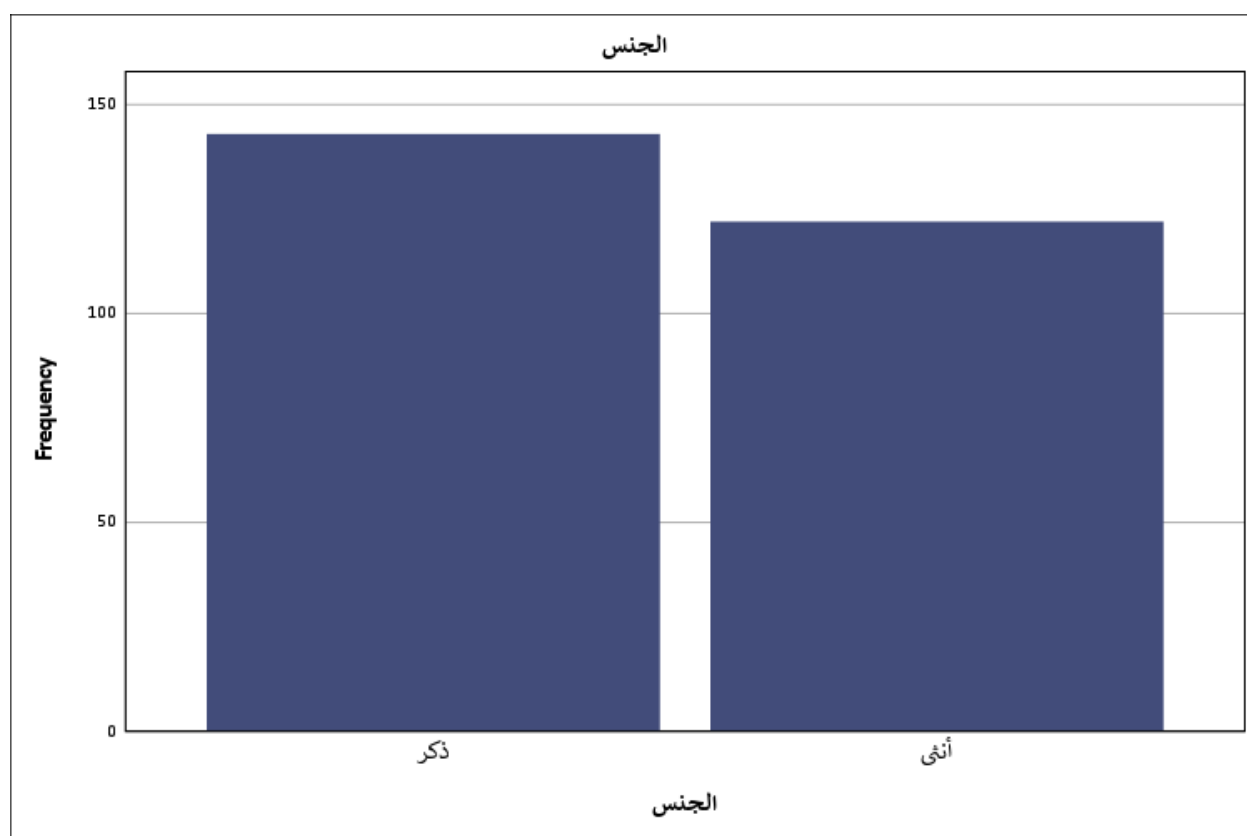
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

يظهر التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس تقارباً ملموساً بين الذكور والإناث داخل مجتمع الدراسة، إذ بلغ عدد الاستجابات الصحيحة للذكور 143 تكراراً شكلت ما نسبته 54.0% من القوام الكلي للعينة، في حين بلغت استجابات الإناث 122 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 46.0%؛ ويحمل هذا التقارب دلالة ميدانية هامة ترتبط بمدى تمكين المرأة ودخولها القوي في مجالات إدارة المشاريع والوظائف الإدارية المختلفة؛ فالتوازن في النسب يقلل من احتمالية الانحياز القائم على النوع الاجتماعي عند تقييم مرونة القرارات الإدارية، وربما يساهم في تقديم رؤية شمولية متكامل فيها أنماط التفكير الإداري المتباينة بين الجنسين؛ فالإدارات الحديثة باتت تعتمد على الكفاءة المهنية بغض النظر عن محددات النوع؛ ومثل هذا التوزيع الديموغرافي المتكافئ يعطي زخماً إحصائياً للنتائج المستخلصة؛ كونه يضمن التعبير عن وجهات نظر شريحتين أساسيتين تشاركان في تسيير دفة الأعمال والقرارات داخل المؤسسات بآليات وتصورات قد تختلف وتتكامل في آن واحد.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
54.0	54.0	54.0	143	ذكر	Valid
100.0	46.0	46.0	122	أنثى	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

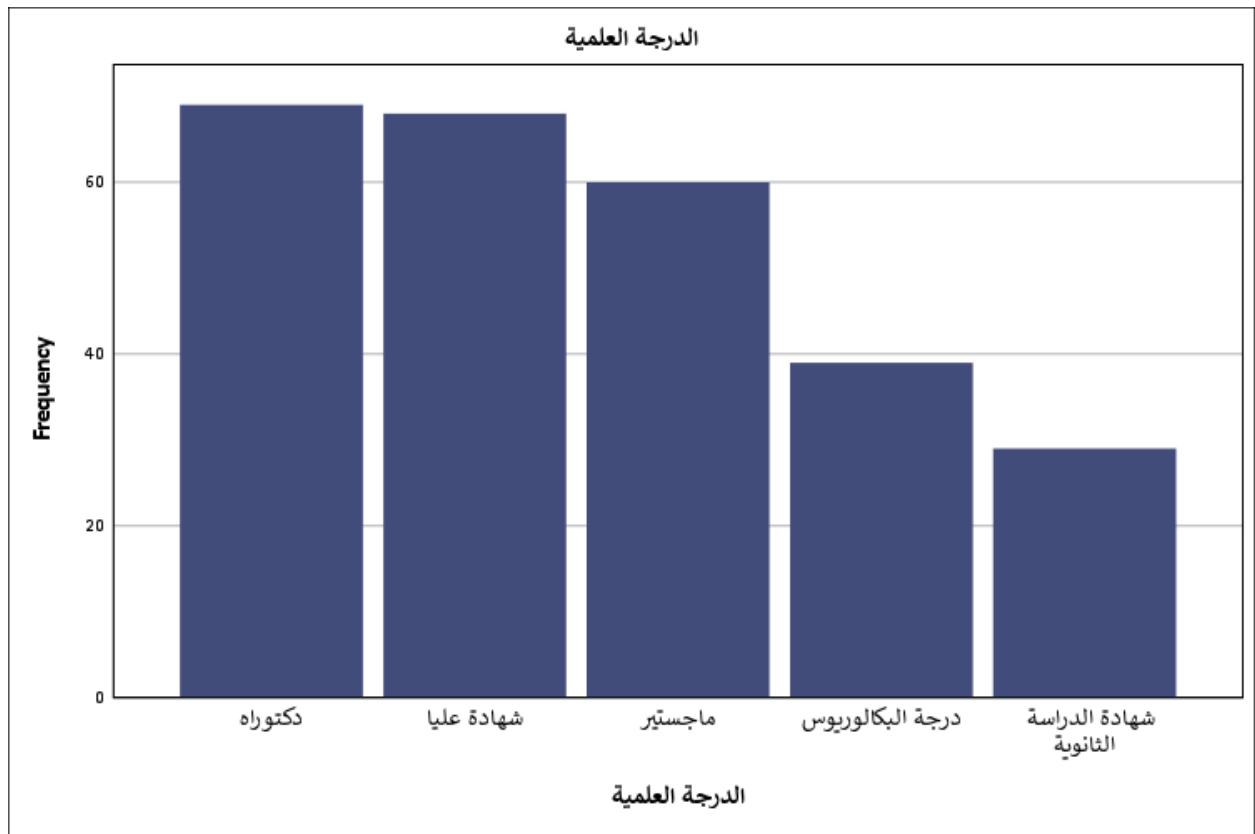
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

توضح المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالخلفية الأكاديمية للمستجوبين ارتفاعاً متميزاً في المستوى التعليمي العام لعينة الدراسة، حيث جاء حملة شهادة الدكتوراه في المرتبة الأولى بواقع 69 تكراراً ونسبة مئوية بلغت 26.0%، وشاركتهم الصدارة بفرق ضئيل فئة الشهادات العليا الأخرى بواقع 68 تكراراً ونسبة بلغت 25.7%؛ ويمثل هذا الاستحواذ الكبير لشهادات الدراسات العليا التي تتجاوز البكالوريوس أكثر من نصف العينة مؤشراً قوياً على امتلاك المستجوبين لمهارات التفكير النقدي والتحليلي اللازمة لفهم

أبعاد الاستبيان، وجاء حملة درجة الماجستير في المرتبة الثالثة بـ 60 تكراراً ونسبة 22.6% ليرسخوا الطابع الأكاديمي المتقدم للمشاركين، بينما انخفضت تكرارات حملة درجة البكالوريوس إلى 39 تكراراً بنسبة 14.7%، واقتصرت فئة شهادة الدراسة الثانوية على 29 تكراراً فقط بنسبة بلغت 10.9%؛ ويحتمل أن يكون هذا الارتفاع في المستويات العلمية ناتجاً عن طبيعة القطاعات المدروسة التي تشترط مؤهلات تخصصية متقدمة لتولي قيادة المشاريع؛ فالمعرفة الأكاديمية المتعمقة تسهم بوضوح في زيادة قدرة الأفراد على إدراك المتغيرات الإدارية المعقدة والتعامل معها برؤية علمية رصينة.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.0	26.0	26.0	69	دكتوراه	Valid
51.7	25.7	25.7	68	شهادة عليا	
74.3	22.6	22.6	60	ماجستير	
89.1	14.7	14.7	39	درجة البكالوريوس	
100.0	10.9	10.9	29	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



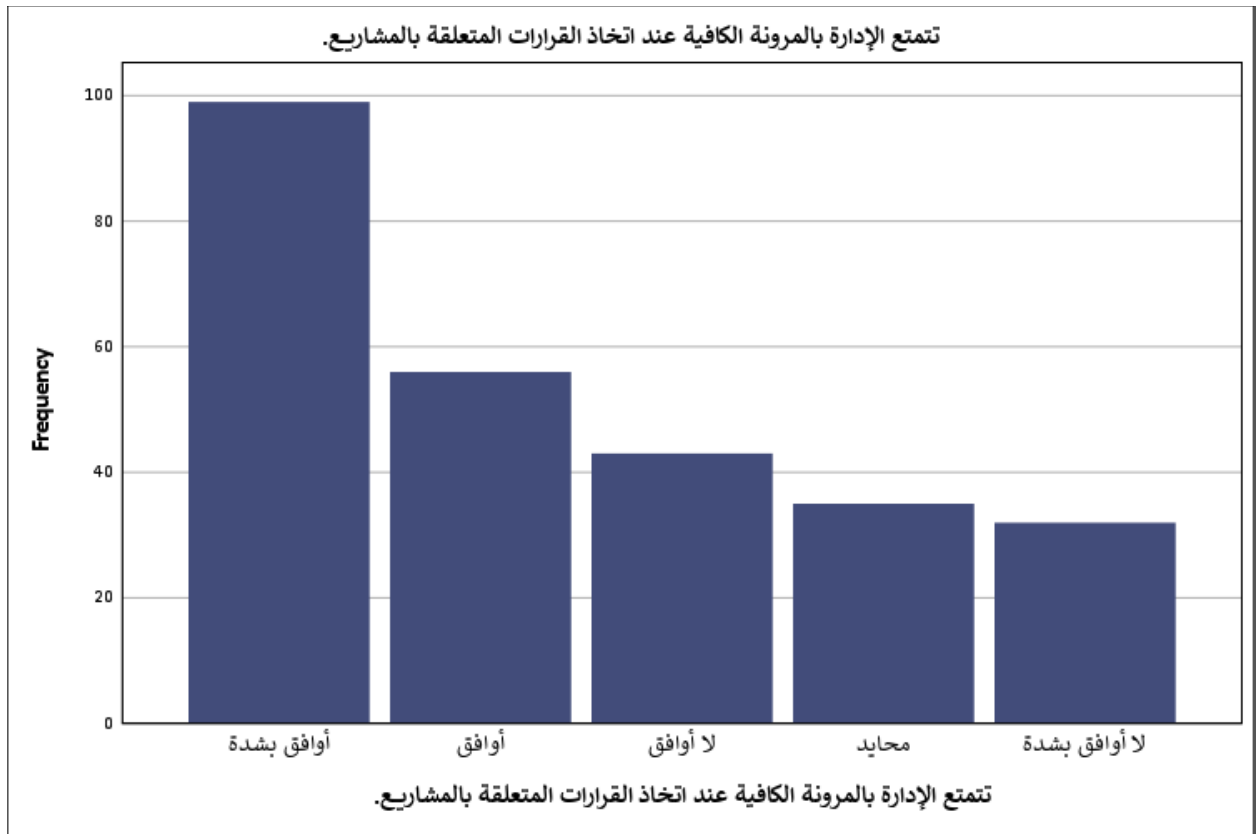
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

تميل الاستجابات الميدانية لهذه العبارة نحو التأييد الواضح لتوفر المرونة، حيث سجل خيار (أوافق بشدة) أعلى تكرار بواقع 99 استجابة وبنسبة مئوية بلغت 37.4%، وتبعه خيار (أوافق) بـ 56 تكراراً ونسبة بلغت 21.1%؛ مما يعني أن النسبة الكلية للموافقين تتجاوز نصف العينة لتصل إلى 58.5%، وتظهر هذه النتيجة بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري قدره 1.432؛ والارتفاع النسبي للانحراف يشي بوجود تباين في مستويات المرونة الملموسة بين المؤسسات المختلفة؛ فقد تعيش بعض المشاريع في بيئات بيروقراطية تحد من حريتها التشغيلية؛ وفي الجانب المقابل بلغت نسبة غير الموافقين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) مجتمعة حوالي 28.3% من عينة الدراسة؛ وهي نسبة لا يمكن إغفالها وربما تفسر بوجود فجوات تطبيقية في بعض المستويات الإدارية؛ بينما وقف ما نسبته 13.2% من المشاركين في المنطقة المحايدة بـ 35 تكراراً؛ ويبدو أن القيادات الإدارية تدرك أن جمود القرارات قد يؤدي لفشل المشاريع؛ فتبنت سياسات مرنة تمنح مديري المشاريع مساحات للحركة الاستراتيجية والتكتيكية وفق ما تقتضيه ظروف التنفيذ.

تتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	37.4	37.4	37.4	Valid
أوافق	56	21.1	21.1	58.5	
لا أوافق	43	16.2	16.2	74.7	
محايد	35	13.2	13.2	87.9	
لا أوافق بشدة	32	12.1	12.1	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 5: التحليل الإحصائي لتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.



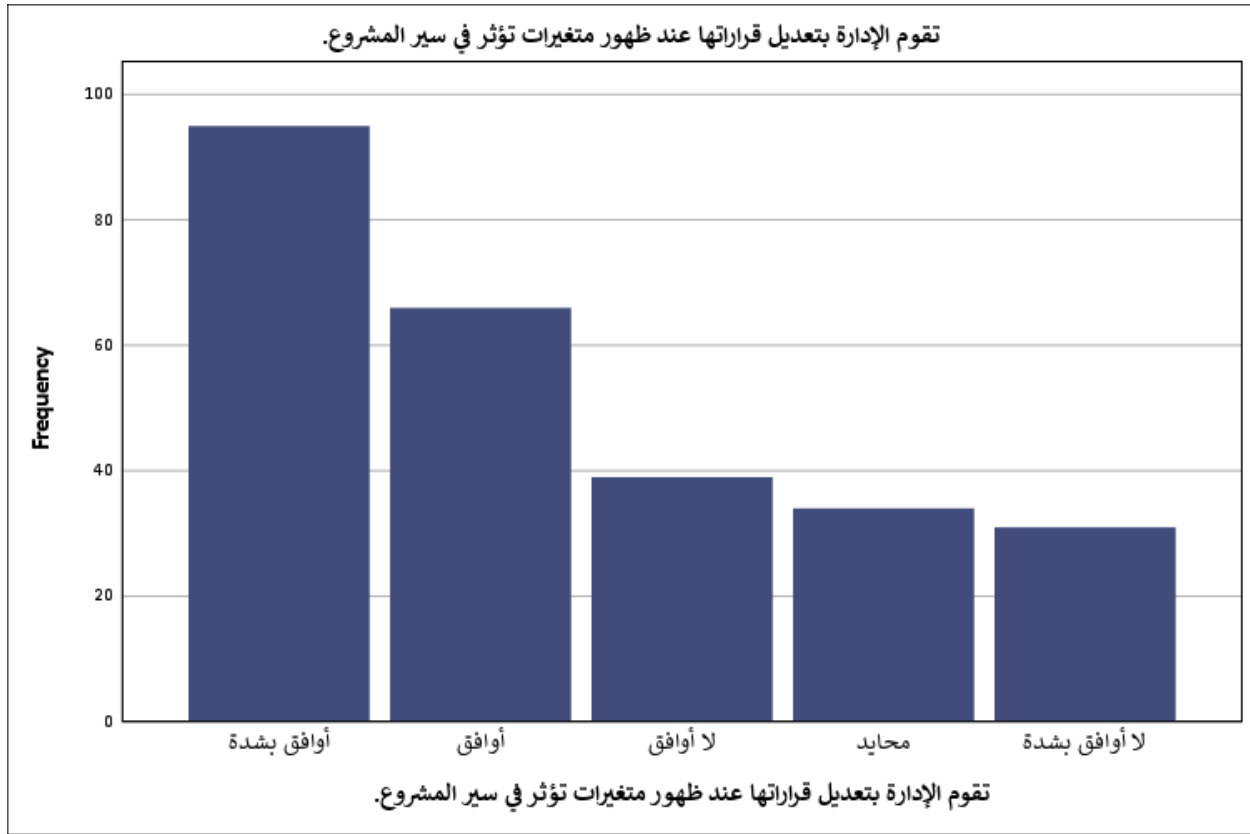
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

• تقوم الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.

يقدم التحليل التكراري لهذه العبارة دليلاً إيجابياً على ديناميكية العملية الإدارية داخل المؤسسات محل الدراسة، إذ حصد خيار (أوافق بشدة) 95 تكراراً شكلت نسبة 35.8%، وجاء خيار (أوافق) في المرتبة الثانية بـ 66 تكراراً ونسبة بلغت 24.9%؛ ليسهم ذلك في رفع إجمالي الاتجاه المؤيد لتعديل القرارات إلى 60.7% من عينة البحث، ويدعم هذا التوجه متوسط حسابي متقدم بلغ 3.58 وانحراف معياري قدره 1.401؛ والتقارب بين الإجابات يرجح نضجاً في الفكر الإداري الذي يرى في التعديل استجابة عقلانية وليس تراجعاً أو ضعفاً؛ وفي المقابل أبدى 14.7% من المشاركين عدم موافقتهم عبر خيار (لا أوافق)، واختار 11.7% منهم (لا أوافق بشدة)؛ ويحتمل أن تعاني هذه الفئات الراضية من قيود تعاقدية أو صارمة تمنع التغيير السريع في الخطط؛ وتوزعت بقية التكرارات على فئة المحايد بـ 34 تكراراً ونسبة 12.8%؛ فالواقع العملي للمشاريع المعاصرة يتسم بالتقلب المستمر؛ مما يجعل التمسك بالقرارات الأولية دون تعديل مخاطرة قد تطيح بكفاءة المشروع وتؤدي لهدر الموارد المتاحة.

تقوم الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	35.8	35.8	35.8	Valid
أوافق	66	24.9	24.9	60.8	
لا أوافق	39	14.7	14.7	75.5	
محايد	34	12.8	12.8	88.3	
لا أوافق بشدة	31	11.7	11.7	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لقيام الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.



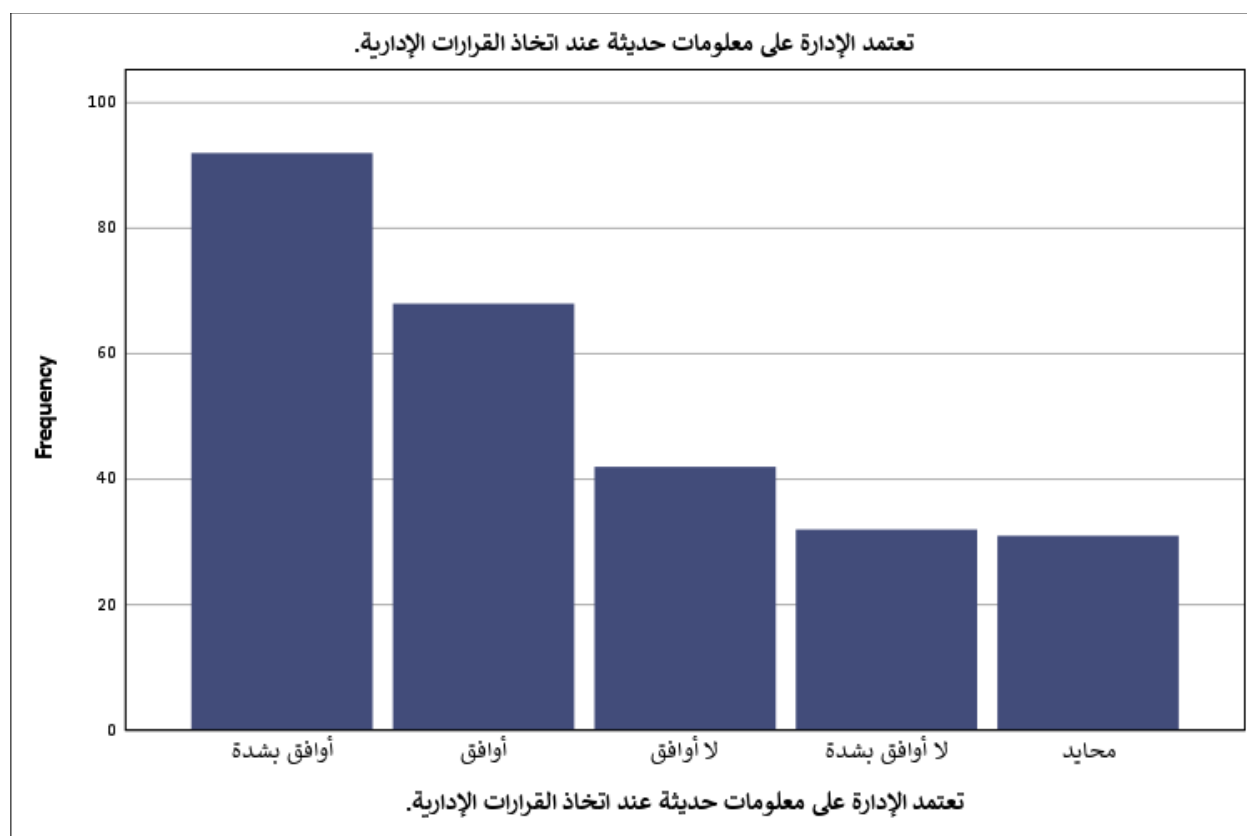
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لقيام الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.

- تعتمد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

يحظى الدور المحوري للمعلومات الحديثة باتفاق ملموس بين أفراد العينة، حيث تصدر خيار (أوافق بشدة) المشهد بـ 92 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 34.7%، وتلاه خيار (أوافق) بواقع 68 تكراراً ونسبة 25.7%؛ لتبلغ القوة الإيجابية الداعمة لهذه العبارة حوالي 60.4%، وهو اتجاه يعززّه متوسط حسابي قيمته 3.55 وانحراف معياري يقدر بنحو 1.411؛ ويحتمل أن تعكس هذه النتيجة الاعتماد المتزايد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات وحلول الحوكمة الرقمية التي توفر البيانات اللحظية لمتخذي القرار؛ وعلى النقيض من ذلك أظهرت فئة المعارضة صوتاً واضحاً بـ 42 تكراراً لخيار (لا أوافق) بنسبة 15.8%، و32 تكراراً لخيار (لا أوافق بشدة) بنسبة 12.1%؛ وهي إشارات يحتمل أن تدل على بقاء بعض الأنماط الإدارية التقليدية التي تعتمد على التقارير الدورية المتأخرة؛ ووقف المحايدون عند نسبة 11.7% بواقع 31 تكراراً؛ فصناعة القرار في بيئة المشاريع الحديثة تستلزم تدفقاً معلوماتياً مستمراً؛ وبدون هذا التدفق تصبح القرارات الإدارية معزولة عن الواقع ومفتقرة للقدرة على التنبؤ الاستراتيجي السليم.

تعتمد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	92	34.7	34.7	
	أوافق	68	25.7	60.4	
	لا أوافق	42	15.8	76.2	
	لا أوافق بشدة	32	12.1	88.3	
	محايد	31	11.7	100.0	
	Total	265	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.



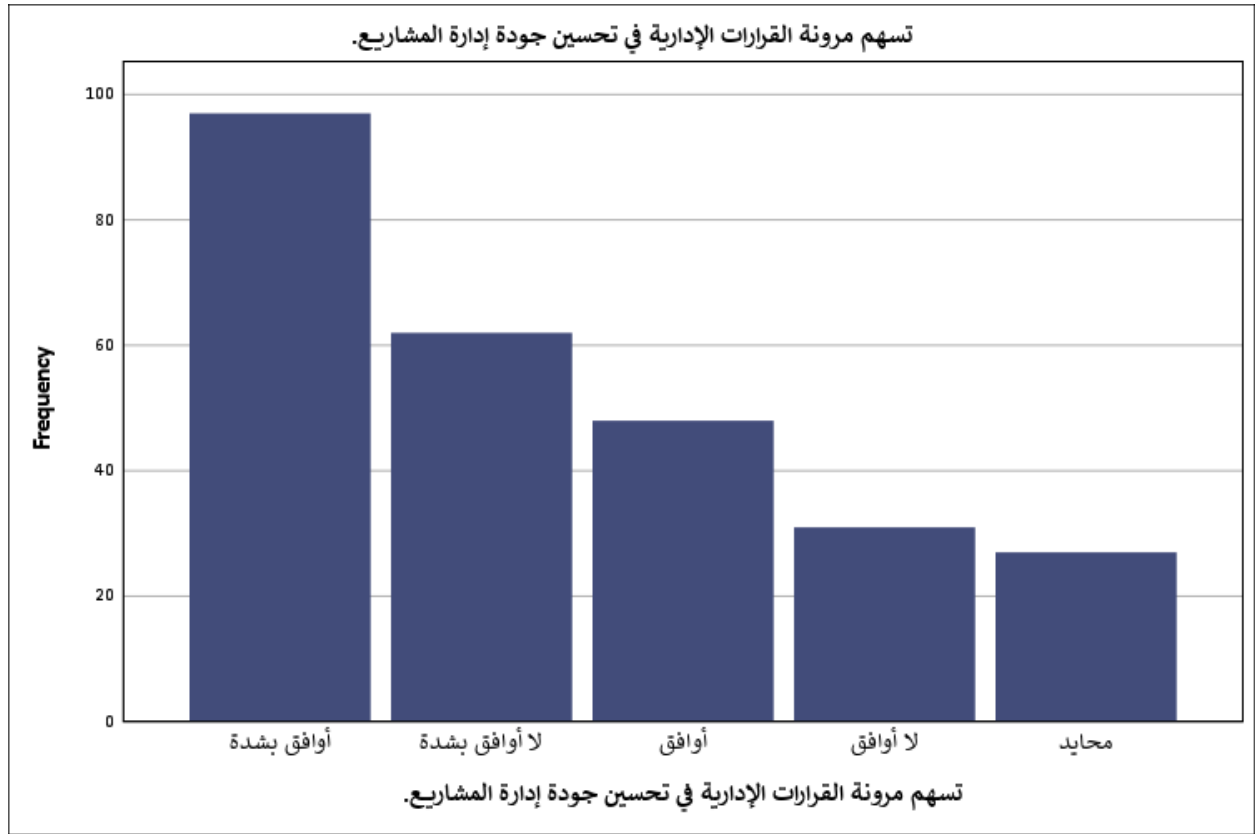
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاعتماد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

• تسهم مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.

تتوزع استجابات عينة الدراسة حول مساهمة المرونة في الجودة بنمط يحمل طابعاً خاصاً، فرغم أن خيار (أوافق بشدة) جاء أولاً بـ 97 تكراراً ونسبة 36.6% إلا أن خيار (لا أوافق بشدة) حل ثانياً بشكل مفاجئ بواقع 62 تكراراً ونسبة 23.4%؛ وهذا الاستقطاب الحاد ينعكس في الانحراف المعياري المرتفع الذي سجل 1.612 وهو الأعلى في هذه المجموعة بالرغم من أن المتوسط الحسابي بقي فوق المتوسط العام عند 3.33؛ ويشير هذا التشتت الكبير لآراء العينة إلى انقسام مفاهيمي؛ فقد يرى فريق أن المرونة المفترضة قد تتحول إلى عشوائية تضر بالجودة وتخل بالمعايير الصارمة لإدارة المشاريع؛ وجاء خيار (أوافق) في المرتبة الثالثة بـ 48 تكراراً ونسبة 18.1%، وتلاه خيار (لا أوافق) بـ 31 تكراراً ونسبة 11.7%، في حين اختار 10.2% المنطقة المحايدة بـ 27 تكراراً؛ فالربط بين المرونة والجودة يحتمل أن يتوقف على مهارة القائد الإداري في ضبط التوازن؛ بحيث لا تضحي الإدارة بالانضباط في سبيل المرونة ولا بالمرونة في سبيل الجمود التنظيمي.

تسهم مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	97	أوافق بشدة	Valid
60.0	23.4	23.4	62	لا أوافق بشدة	
78.1	18.1	18.1	48	أوافق	
89.8	11.7	11.7	31	لا أوافق	
100.0	10.2	10.2	27	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.



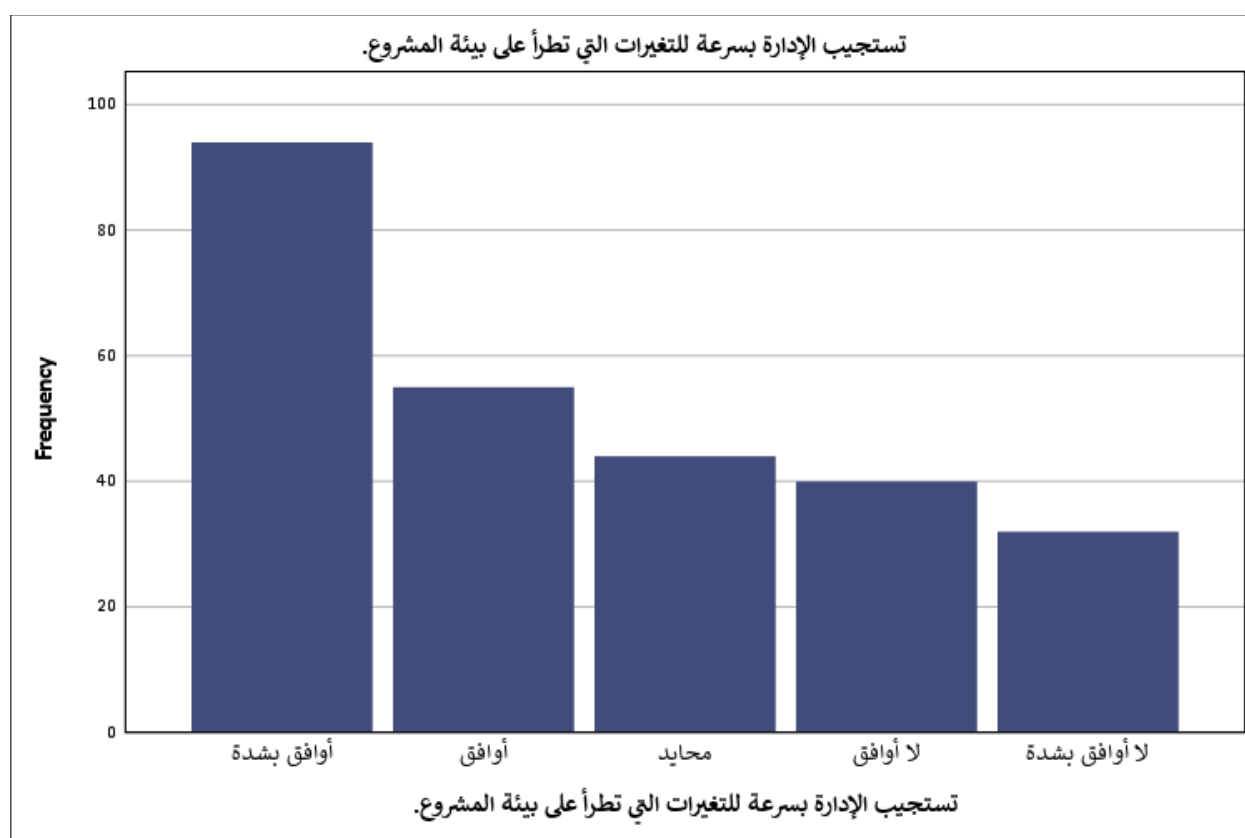
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.

- تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.

تظهر المؤشرات الإحصائية ميلاً واضحاً نحو تأييد وجود استجابة سريعة لدى الإدارات، حيث نال خيار (أوافق بشدة) 94 تكراراً بنسبة بلغت 35.5%، وحاز خيار (أوافق) على 55 تكراراً بنسبة 20.8%؛ لتبلغ نسبة المؤيدين لسرعة الاستجابة 56.3%، ويدعم هذا الاتجاه متوسط حسابي استقرار عند 3.52 وانحراف معياري بلغ 1.412؛ ويحتل أن يرتبط هذا الشعور العام بوجود هياكل تنظيمية مسطحة تمنح صلاحيات أوسع لفرق العمل الميدانية؛ بينما توزعت الاستجابات الباقية بين الفئة المحايدة بـ 44 تكراراً ونسبة 16.6%، وفئة المعارضين حيث سجل خيار (لا أوافق) 40 تكراراً بنسبة 15.1% وخيار (لا أوافق بشدة) 32 تكراراً بنسبة 12.1%؛ ويعزى عدم الرضا لدى الشريحة الأخيرة ربما لتعقيد إجراءات الاعتماد والموافقات داخل بعض المؤسسات الحكومية أو الكبيرة؛ فالسرعة في اتخاذ التدابير التصحيحية تمثل حجر الزاوية في اقتناص الفرص البيئية وتجنب الأزمات التشغيلية التي قد تنجم عن تقلبات السوق أو تغير متطلبات العملاء.

تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	94	35.5	35.5	35.5	Valid
أوافق	55	20.8	20.8	56.2	
محايد	44	16.6	16.6	72.8	
لا أوافق	40	15.1	15.1	87.9	
لا أوافق بشدة	32	12.1	12.1	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لاستجابة الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.



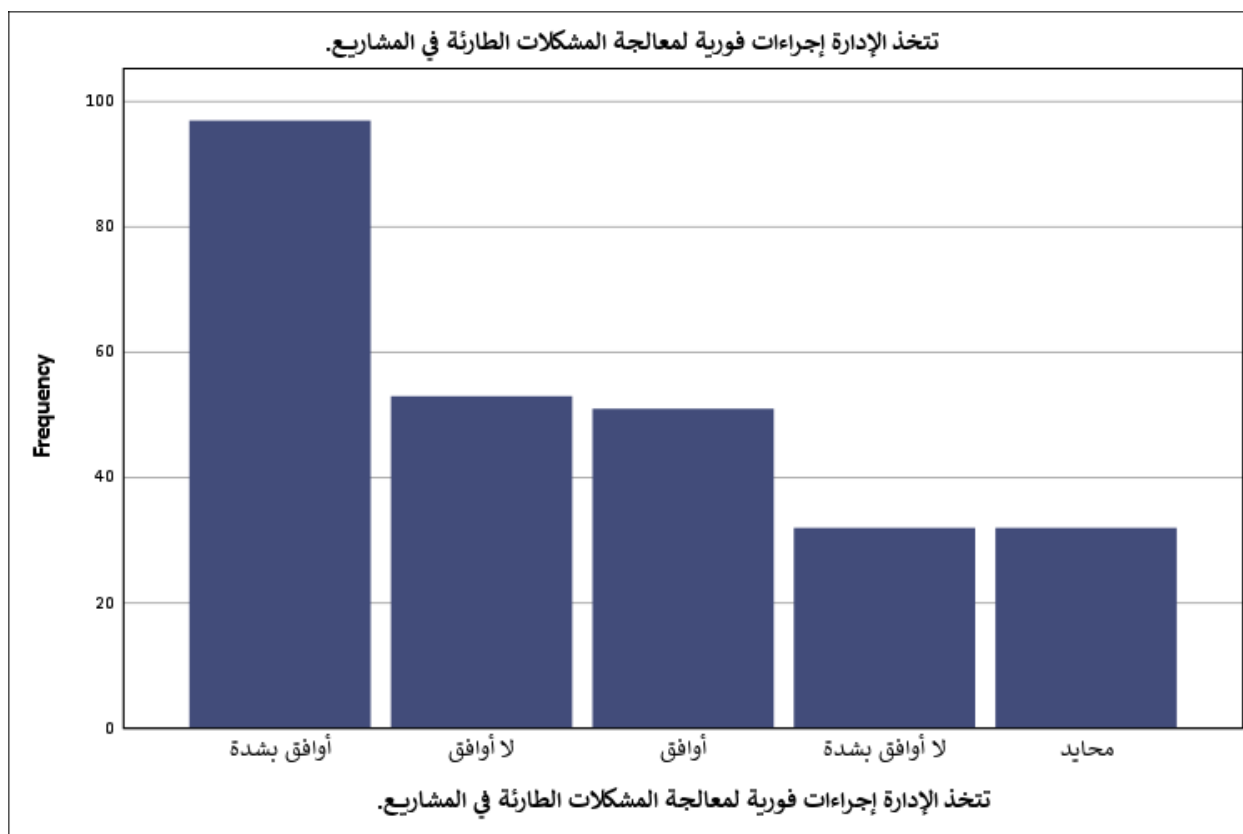
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاستجابة الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.

• تتخذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.

يسير نمط الإجابات ل العبارة في اتجاه تأكيد الجاهزية الإدارية للتعامل مع الطوارئ، إذ حصد خيار (أوافق بشدة) التكرار الأكبر بـ 97 استجابة ونسبة مئوية بلغت 36.6%، إلا أن خيار (لا أوافق) برز في المرتبة الثانية بـ 53 تكراراً ونسبة 20.0%؛ مما يمنح التوزيع طبيعة ثنائية القطب تنعكس في متوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري بلغ 1.454؛ والتباين الملحوظ يرجع أن التعامل مع المشكلات يختلف باختلاف حجم المشكلة ونوعها؛ فالمشكلات الفنية المعقدة قد تتطلب وقتاً أطول للدراسة؛ وحصل خيار (أوافق) على 51 تكراراً بنسبة 19.2%، وتساوت فئتا (لا أوافق بشدة) و(محايد) بـ 32 تكراراً ونسبة 12.1% لكل منهما؛ فالإدارة الفورية للأزمات تتطلب منظومة تنبؤ قوية وصلاحيات مفوضة؛ وغياب هذه المنظومة في بعض المؤسسات يحتمل أن يكون السبب وراء شعور خمس العينة (20%) بعدم موافقتهم على فاعلية وفورية الإجراءات المتخذة لمعالجة المعوقات التي تظهر فجأة أثناء التنفيذ.

تتخذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	36.6	36.6	36.6	Valid
لا أوافق	53	20.0	20.0	56.6	
أوافق	51	19.2	19.2	75.8	
لا أوافق بشدة	32	12.1	12.1	87.9	
محايد	32	12.1	12.1	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لاتخاذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.



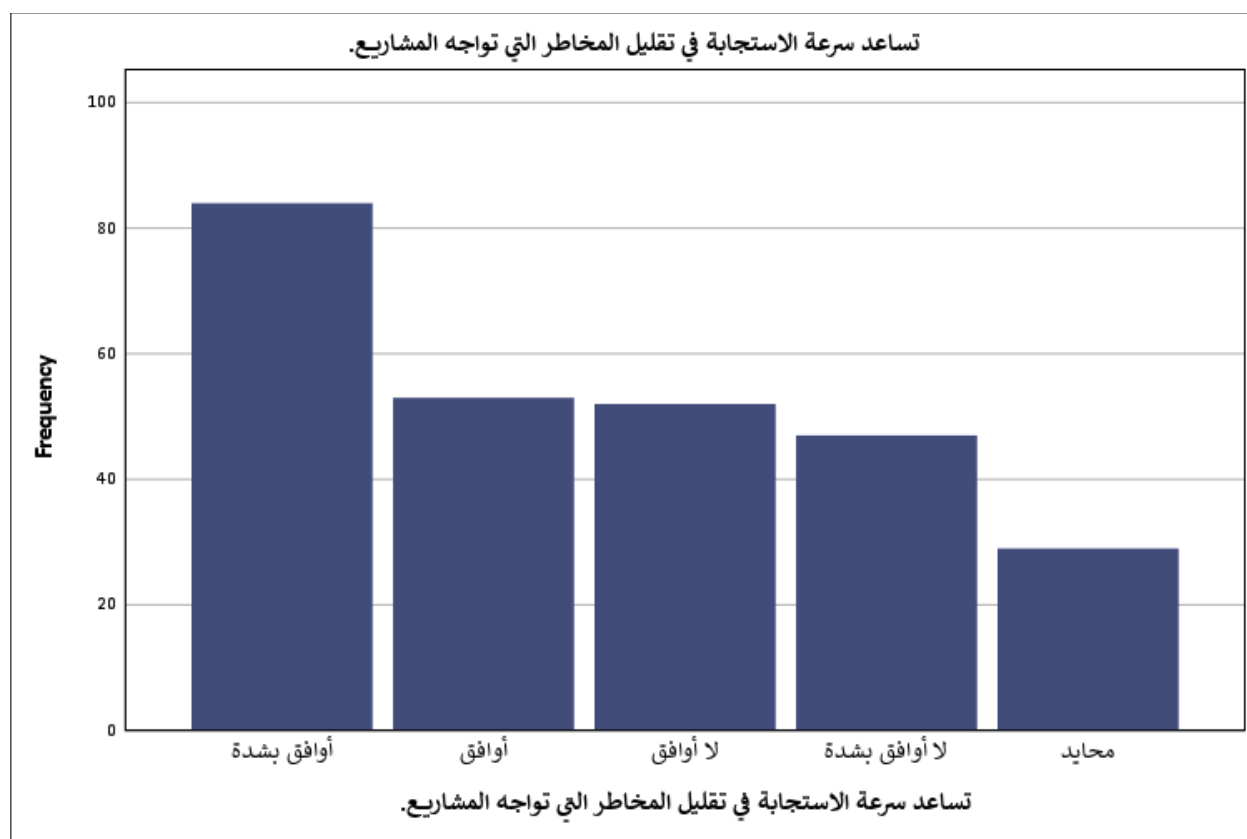
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لاتخاذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.

- تساعد سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.

تتسم الاستجابات الإحصائية لهذه العبارة بتراجع طفيف في حدة التأييد مقارنة ب العبارات السابقة، فقد تربع خيار (أوافق بشدة) على القمة بـ 84 تكراراً ونسبة 31.7%، ولكن خيار (أوافق) انخفض لـ 53 تكراراً بنسبة 20.0%، وارتفعت الفئات المعارضة بشكل ملموس حيث نال خيار (لا أوافق) 52 تكراراً بنسبة 19.6% وخيار (لا أوافق بشدة) 47 تكراراً بنسبة 17.7%؛ ونتج عن هذا التوزيع العريض متوسط حسابي منخفض نسبياً بلغ 3.28 وانحراف معياري قدره 1.517؛ ويعبر هذا التشتت المرتفع عن جدل إحصائي وعملي؛ فسرعة الاستجابة غير المدروسة أو المتسارعة قد تنطوي بذاتها على مخاطر جديدة وغير محسوبة؛ وهو ما قد يبرر تحفظ الشريحة الراضية التي تفضل التروي والتحليل العميق؛ واحتل خيار (محايد) المرتبة الأخيرة بـ 29 تكراراً ونسبة 10.9%؛ فالسرعة المطلوبة يحتمل أن تكون السرعة المنضبطة المستندة إلى خطط إدارة مخاطر مسبقة؛ وليست الردود العفوية التي قد تزيد من إرباك العمليات الإدارية والميدانية.

تساعد سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.7	31.7	31.7	84	أوافق بشدة	Valid
51.7	20.0	20.0	53	أوافق	
71.3	19.6	19.6	52	لا أوافق	
89.1	17.7	17.7	47	لا أوافق بشدة	
100.0	10.9	10.9	29	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساعدة سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.



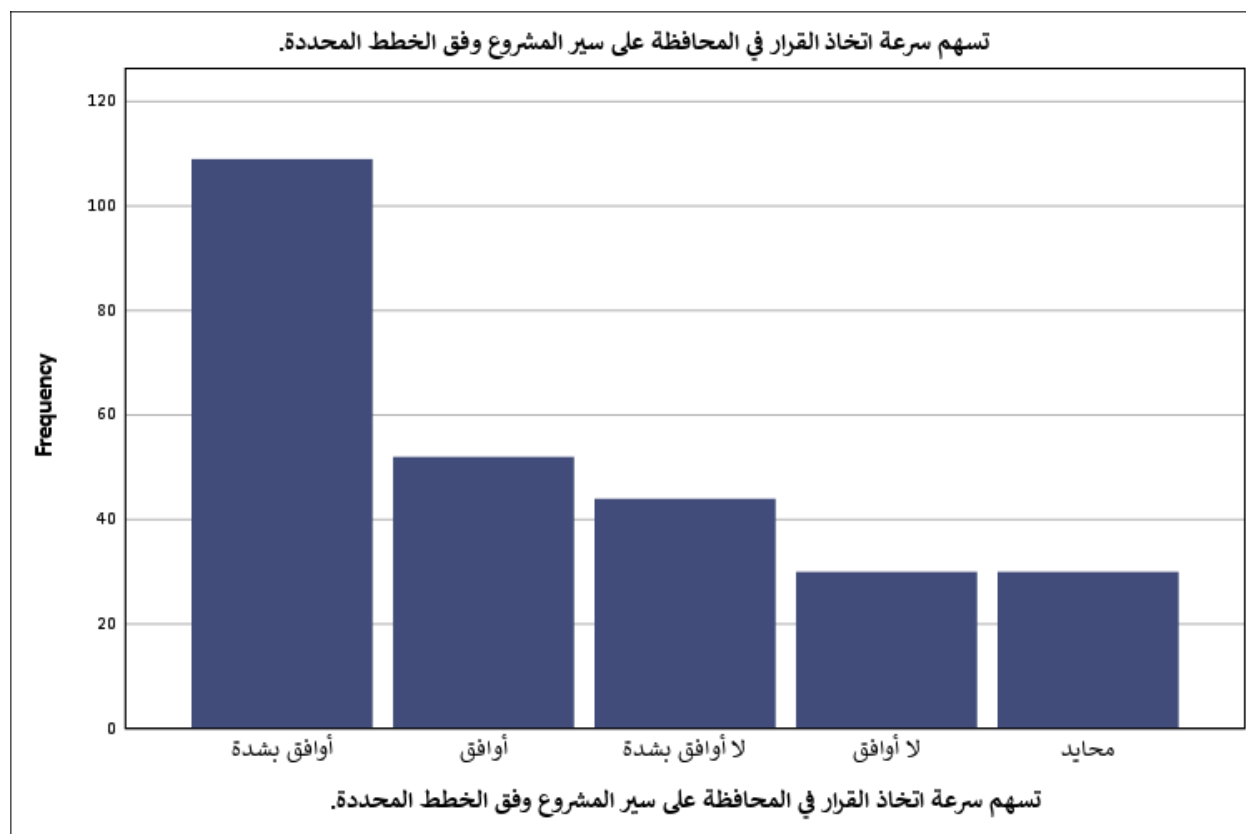
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساعدة سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.

• تسهم سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.

يرى غالبية المشاركين في سرعة اتخاذ القرار عاملاً مساعداً للحفاظ على استقرار العمليات، حيث بلغت استجابات خيار (أوافق بشدة) 109 تكرارات وهي من أعلى القيم التكرارية في الدراسة بنسبة بلغت 41.1%، وتلاها خيار (أوافق) بـ 52 تكراراً ونسبة 19.6%؛ مما يرفع التأييد الإجمالي إلى 60.7%، وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره 3.57 وانحراف معياري بلغ 1.516؛ وهذا الارتفاع في الانحراف يعود لوجود فئة قوية ترفض العبارة بشدة بـ 44 تكراراً ونسبة 16.6%؛ ويحتل أن تنطلق الفئة الراضية من قناعة مفادها أن الالتزام التام بالخطط المحددة سلفاً قد يتعارض أحياناً مع السرعة؛ أو أن السرعة قد تؤدي إلى الانحراف عن المسار الأصلي؛ وتساوى خيارا (لا أوافق) و(محايد) بـ 30 تكراراً ونسبة 11.3% لكل منهما؛ فالربط الإحصائي بين السرعة والانتظام في الخطط يشير إلى أن عينة الدراسة تؤمن بأن البطء في معالجة الانحرافات هو المسبب الرئيس لتعثر المشاريع وخروجها عن جداولها الزمنية المقررة.

تسهم سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.1	41.1	41.1	109	أوافق بشدة	Valid
60.8	19.6	19.6	52	أوافق	
77.4	16.6	16.6	44	لا أوافق بشدة	
88.7	11.3	11.3	30	لا أوافق	
100.0	11.3	11.3	30	محايد	
	100.0	100.0	265	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.

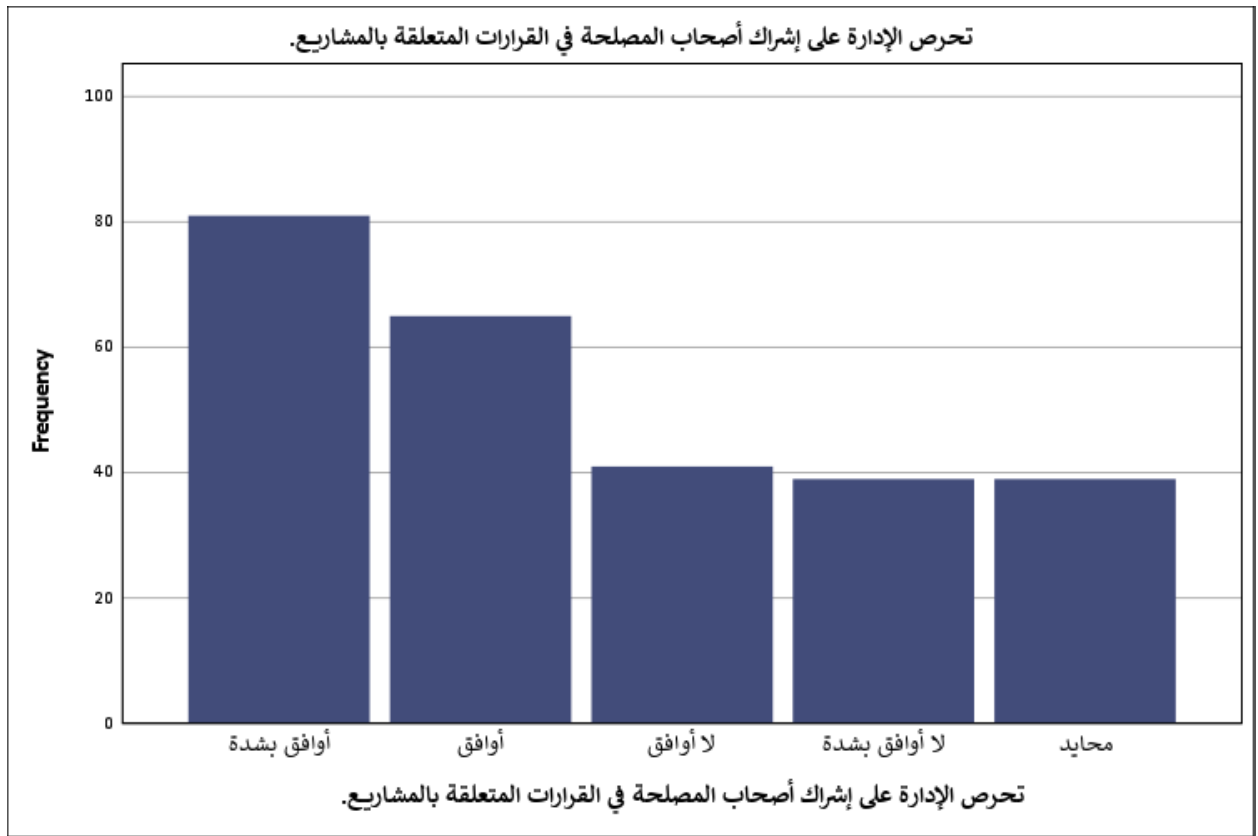
• تحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.

يكشف التحليل الإحصائي لمتغير إشراك أصحاب المصلحة عن تباين واضح في ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات، إذ حظي خيار (أوافق بشدة) بـ 81 تكراراً ونسبة 30.6%، وتبعه خيار (أوافق) بواقع 65 تكراراً ونسبة 24.5%؛ مما يظهر توجهاً عاماً نحو الإشراك بنسبة كلية تبلغ 55.1%، وجاء المتوسط الحسابي عند 3.41 وانحراف معياري بلغ 1.433؛ ويعكس هذا المتوسط رغبة الإدارات في كسب تأييد الأطراف الخارجية والداخلية لضمان سلاسة التنفيذ؛ وفي المقابل أبدى 15.5% عدم موافقتهم بـ 41 تكراراً، وتساوت فئتا (لا أوافق بشدة) و(محايد) بـ 39 تكراراً ونسبة 14.7% لكل منهما؛ وتوضح النسبة الكبيرة للمعارضة والحياد والتي تقترب من نصف العينة أن ممارسة الشفافية والإشراك لا تزال تواجه مقاومة تنظيمية؛ أو يحتمل أن بعض الإدارات تفضل التكتّم وتجنب التدخلات الخارجية التي قد تزيد من تعقيد وصناعة القرارات الإدارية في المشاريع الحيوية.

تحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	81	30.6	30.6	30.6	أوافق بشدة

55.1	24.5	24.5	65	أوافق
70.6	15.5	15.5	41	لا أوافق
85.3	14.7	14.7	39	لا أوافق بشدة
100.0	14.7	14.7	39	محايد
	100.0	100.0	265	Total

جدول 13 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.

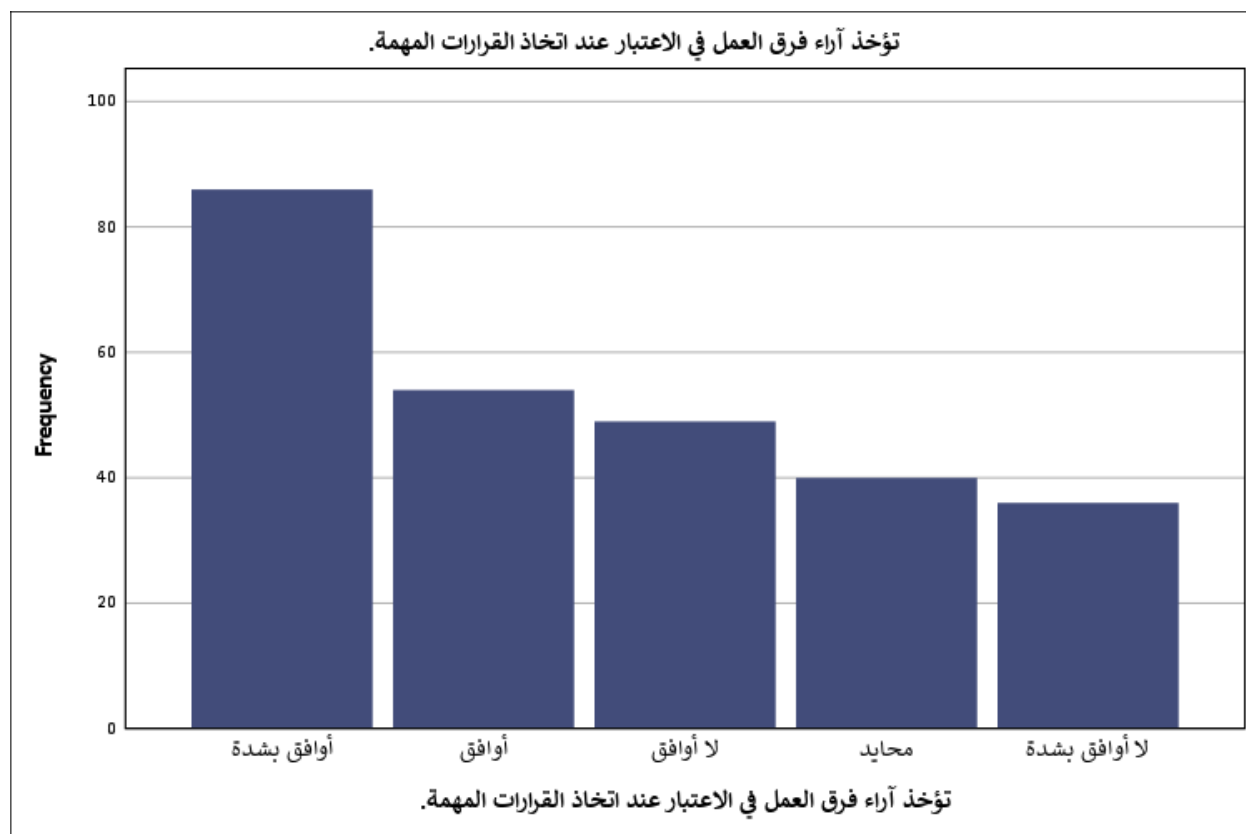
• تؤخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.

تعطي النتائج الإحصائية صورة متوسطة حول مدى تبني الإدارة للمشاركة الداخلية في صنع القرار، فقد نال خيار (أوافق بشدة) 86 تكراراً بنسبة 32.5%، وجاء خيار (أوافق) بـ 54 تكراراً ونسبة 20.4%؛ لتبلغ النسبة الإجمالية للمؤيدين للمنهج التشاركي 52.9%، وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.40 وانحراف معياري يقدر بـ 1.443؛ ويعزز هذا التباين فرضية أن إشراك فرق العمل يعتمد بصورة كبيرة على النمط القيادي للمدير المباشر؛ فبعض القادة يتبع أسلوباً ديمقراطياً بينما يميل البعض الآخر

للمركزية؛ وحصد خيار (لا أوافق) 49 تكراراً بنسبة 18.5%، واختار 15.1% الموقف المحايد بـ 40 تكراراً، بينما مثل خيار (لا أوافق بشدة) 13.6% بواقع 36 تكراراً؛ وتؤكد هذه المؤشرات وجود حاجة ماسة لتعزيز قنوات التواصل الداخلي؛ فإهمال آراء الكوادر التنفيذية يحتمل أن يضعف من ولائهم التنظيمي ويقلل من دافعيتهم لتنفيذ القرارات المفروضة عليهم فوقياً.

تؤخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	32.5	32.5	32.5	86	أوافق بشدة
	52.8	20.4	20.4	54	أوافق
	71.3	18.5	18.5	49	لا أوافق
	86.4	15.1	15.1	40	محايد
	100.0	13.6	13.6	36	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	265	Total

جدول 14: التحليل الإحصائي لأخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.



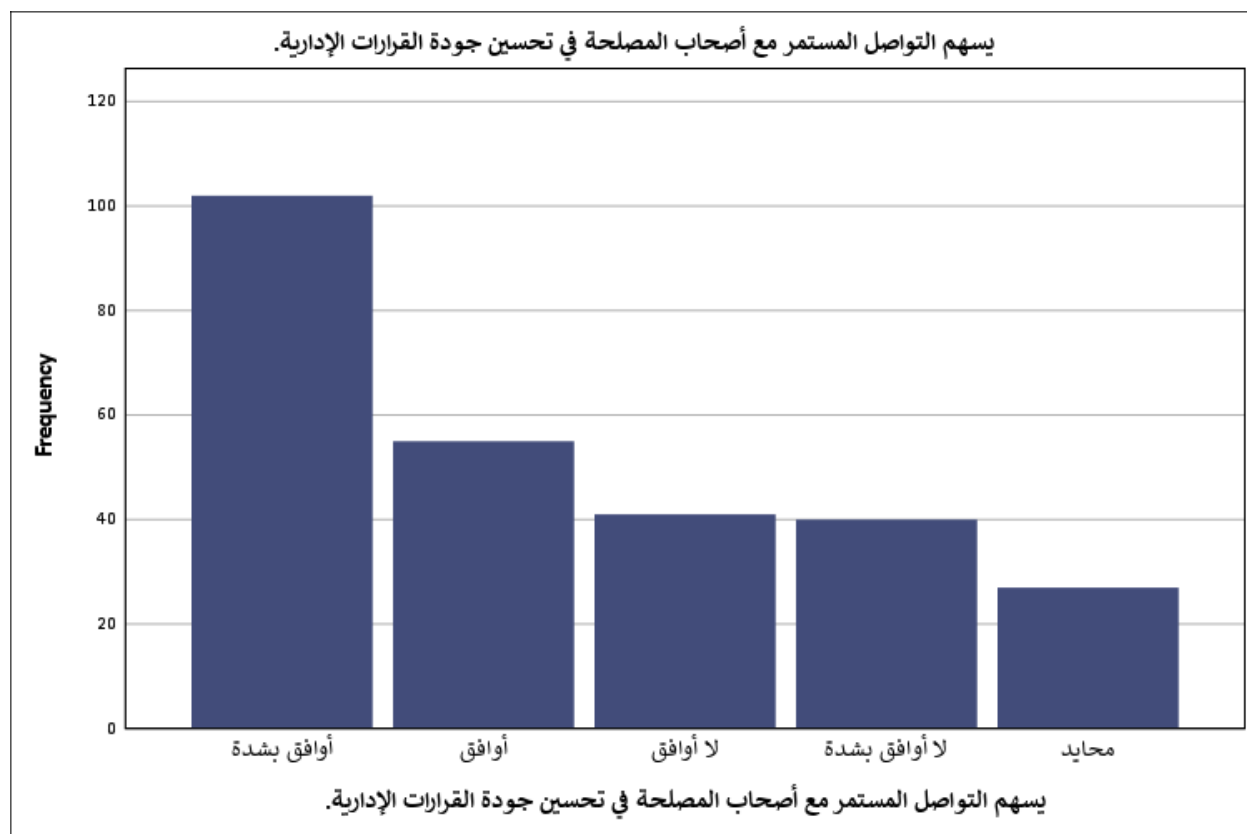
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لأخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.

• يسهم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.

تؤيد العينة بشكل واضح الأثر الإيجابي للتواصل المستمر على جودة المخرجات الإدارية، حيث سجل خيار (أوافق بشدة) 102 تكرار بنسبة مئوية بلغت 38.5%، وحل خيار (أوافق) في المرتبة الثانية بـ 55 تكراراً ونسبة 20.8%؛ لتقترب النسبة المؤيدة من 60% من حجم العينة الكلي، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52 وانحراف معياري قدره 1.498؛ والارتفاع في الانحراف يعود لوجود كتلة معارضة قوية حيث اختار 40 مشاركاً خيار (لا أوافق بشدة) بنسبة 15.1%، ونال خيار (لا أوافق) 41 تكراراً بنسبة 15.5%؛ وربما يفسر هذا الاعتراض بأن التواصل المستمر المبالغ فيه قد ينقلب إلى آلية لتعطيل القرارات وإضاعة الوقت في مفاوضات لا تنتهي؛ وتواجد المحايدون بنسبة 10.2% بواقع 27 تكراراً؛ فالقيمة المضافة للتواصل تظهر عند إدارته بذكاء وبناء قنوات اتصال مهنية واضحة تحقق تدفق المعلومات دون المساس بالسرعة الإدارية المطلوبة.

يسهم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	38.5	38.5	38.5	Valid
أوافق	55	20.8	20.8	59.2	
لا أوافق	41	15.5	15.5	74.7	
لا أوافق بشدة	40	15.1	15.1	89.8	
محايد	27	10.2	10.2	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساهمة التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.

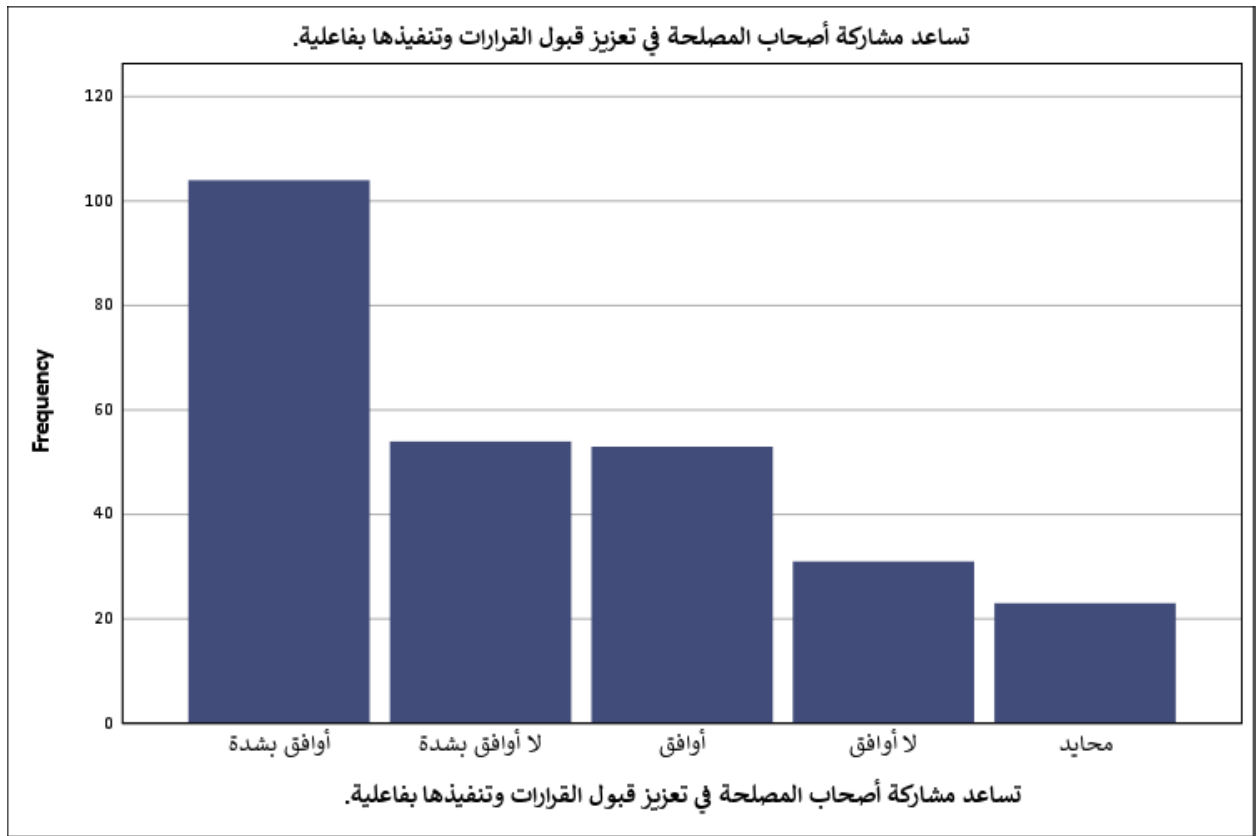
• تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.

تحقق هذه العبارة نسبة تأييد جيدة تؤكد الوعي بأهمية البعد الاجتماعي والتنظيمي للمشاريع، إذ حصل خيار (أوافق بشدة) على 104 تكرارات بنسبة بلغت 39.2%، وجاء خيار (لا أوافق بشدة) ثانياً بواقع 54 تكراراً ونسبة 20.4%؛ وهو ما يبرز تباعداً واضحاً في وجهات النظر تعكسه قيمة الانحراف المعياري البالغة 1.581 بالرغم من استقرار المتوسط الحسابي عند 3.46؛ وحل خيار (أوافق) ثالثاً بـ 53 تكراراً ونسبة 20.0%، وتلاه خيار (لا أوافق) بـ 31 تكراراً ونسبة 11.7%، واقتصر الحياد على 23 تكراراً بنسبة 8.7%؛ ويحتمل أن يرجع هذا التباين الميداني إلى طبيعة المشاريع ذاتها؛ فالمشاريع الخدمية أو العامة تتطلب قبولاً واسعاً من أصحاب المصلحة لنجاحها؛ بينما المشاريع التقنية أو الدفاعية الصارمة قد لا تتوفر فيها مساحة لمثل هذه المشاركة؛ ومؤشرات القبول المرتفعة تظل دليلاً على أن الشراكة المجتمعية والمؤسسية تقلل من مقاومة التغيير أثناء التنفيذ.

تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.2	39.2	39.2	104	أوافق بشدة

59.6	20.4	20.4	54	لا أوافق بشدة
79.6	20.0	20.0	53	أوافق
91.3	11.7	11.7	31	لا أوافق
100.0	8.7	8.7	23	محايد
	100.0	100.0	265	Total

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساعدة مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.

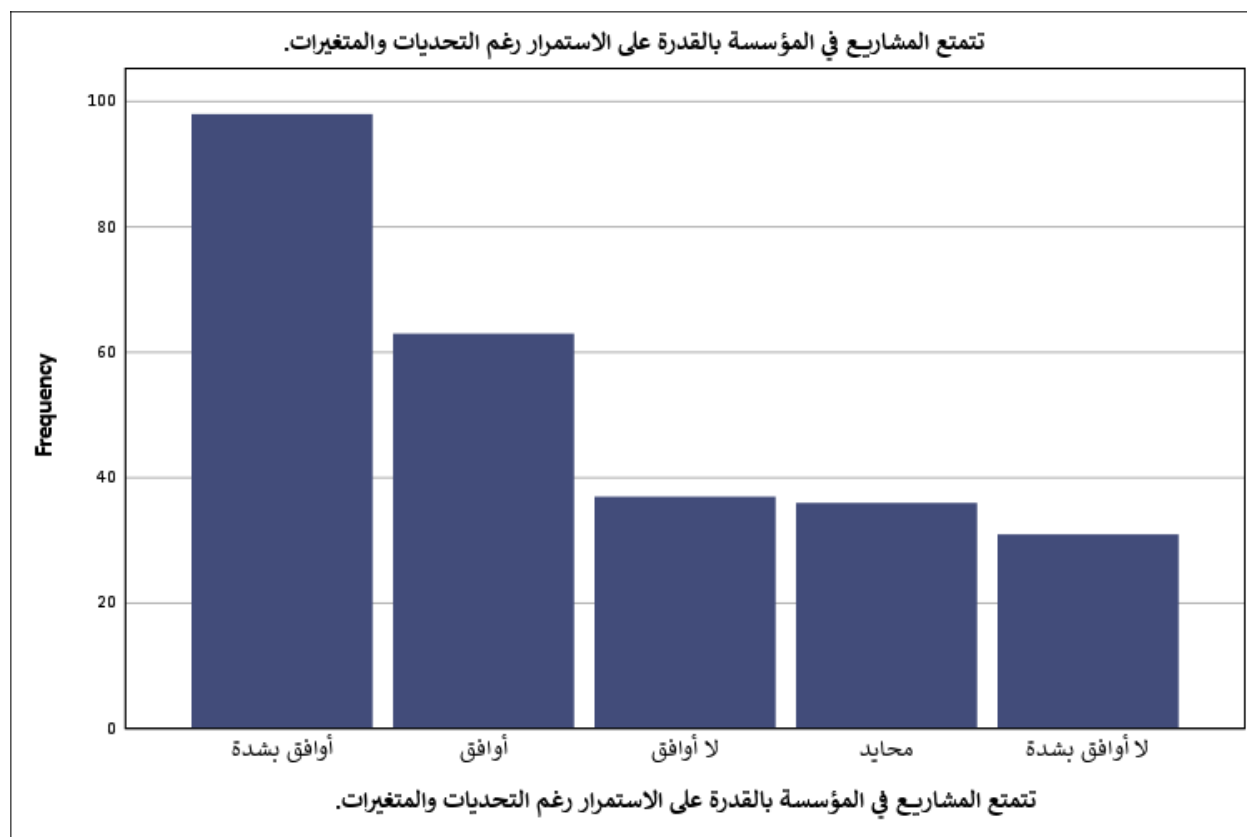
• تتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.

تسجل العبارة المرتبطة بقدرة المشاريع على الصمود أعلى معدلات التفاؤل الإداري في هذه الدراسة، حيث حظي خيار (أوافق بشدة) بـ 98 تكراراً ونسبة 37.0%، وشاركه خيار (أوافق) بقوة بـ 63 تكراراً ونسبة 23.8%؛ لتبلغ نسبة الاستجابات الإيجابية 60.8%، وحقت العبارة متوسطاً حسابياً هو الأعلى بقيمة 3.60 وانحراف معياري قدره 1.403؛ وتبرهن هذه النتيجة على امتلاك المؤسسات محل الدراسة لمرونة إستراتيجية ومصادر أزمات تمكنها من امتصاص الصدمات البيئية؛ وفي المقابل نجد أن خيار

(لا أوافق) حصل على 37 تكراراً بنسبة 14.0%، وحظي خيار (محايد) بـ 36 تكراراً بنسبة 13.6%، بينما تذييل خيار (لا أوافق بشدة) التوزيع بـ 31 تكراراً ونسبة 11.7%؛ ويبدو أن هذه البيئة الإيجابية السائدة تمنح المستجوبين ثقة عالية في كفاءة ألياتهم التشغيلية وقدرتهم التنافسية على مواجهة المخاطر اللوجستية والمالية التي قد تظهر فجأة.

تتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.0	37.0	37.0	98	أوافق بشدة
	60.8	23.8	23.8	63	أوافق
	74.7	14.0	14.0	37	لا أوافق
	88.3	13.6	13.6	36	محايد
	100.0	11.7	11.7	31	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	265	Total

جدول 17: التحليل الإحصائي لتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.



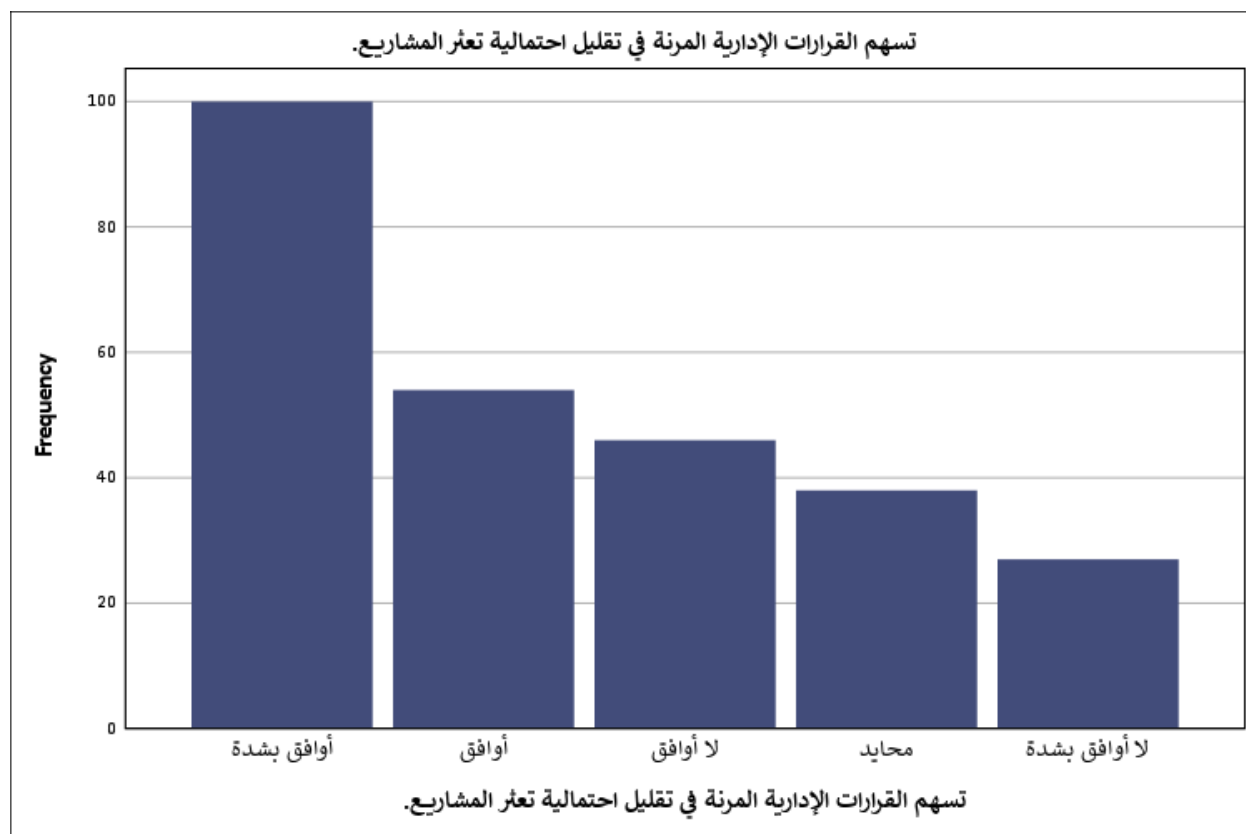
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.

• تسهم القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.

يتفق غالبية أفراد العينة على الدور الوقائي للمرونة في حماية المشاريع من الفشل والتعثر، حيث نال خيار (أوافق بشدة) 100 تكرار بنسبة مئوية بلغت 37.7%، وجاء خيار (أوافق) بواقع 54 تكراراً ونسبة 20.4%؛ لتصل النسبة الإجمالية للمؤيدين للأثر الحمائي للمرونة إلى 58.1%، وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً متميزاً بلغ 3.58 وانحراف معياري يقدر بنحو 1.401؛ ويحتمل أن تعود هذه النتيجة للتجارب السابقة للمستجوبين حيث أسهمت المرونة في إنقاذ مشاريعهم من أزمات توريد أو تغير في أسعار الصرف؛ وفي الاتجاه المقابل سجل خيار (لا أوافق) 46 تكراراً بنسبة 17.4%، واختار 14.3% الموقف المحايد بـ 38 تكراراً، وحصد خيار (لا أوافق بشدة) 27 تكراراً بنسبة 10.2%؛ وتؤكد الشريحة الراضية ربما أن التعثر ينجم عن أسباب تمويلية أو فنية هيكلية لا تفيد معها مرونة القرارات الإدارية وحدها دون معالجات جذرية للأصول.

تسهم القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	37.7	37.7	37.7	Valid
أوافق	54	20.4	20.4	58.1	
لا أوافق	46	17.4	17.4	75.5	
محايد	38	14.3	14.3	89.8	
لا أوافق بشدة	27	10.2	10.2	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.

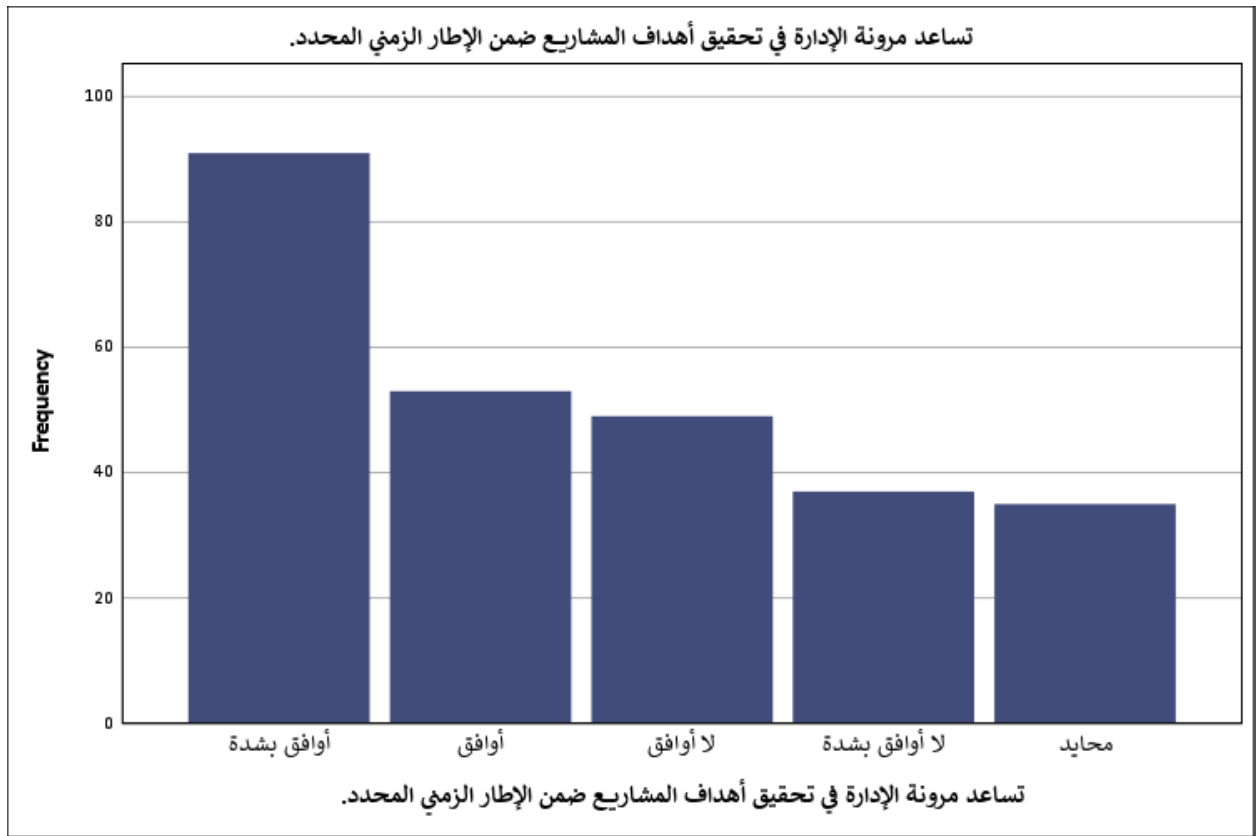
• تساعد مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.

تظهر النتائج الإحصائية استجابة متوازنة تميل نحو التأييد ل دور المرونة في الالتزام بالوقت، إذ حصد خيار (أوافق بشدة) 91 تكراراً شكلت نسبة 34.3%، وجاء خيار (أوافق) بـ 53 تكراراً ونسبة 20.0%؛ مما يرفع إجمالي الاتجاه المؤيد إلى 54.3%، وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.42 وانحراف معياري قدره 1.465؛ والارتفاع النسبي في التشتت يعزى لوجود فئة رافضة بـ 49 تكراراً لخيار (لا أوافق) بنسبة 18.5%، و 37 تكراراً لخيار (لا أوافق بشدة) بنسبة 14.0%؛ وينطلق المعارضون يحتمل من رؤية أن التغيير المستمر في القرارات قد يؤدي لتمديد الجداول الزمنية وزيادة الكلفة وتشتيت الجهود؛ ووقف المحايدون عند نسبة 13.2% بـ 35 تكراراً؛ فالنجاح في دمج المرونة مع الالتزام الزمني يمثل تحدياً تشغيلياً دقيقاً يتطلب مهارات تخطيط متقدمة تضمن التكيف السريع دون الإخلال بالمواعيد النهائية للتسليم الفعلي.

تساعد مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.3	34.3	34.3	91	أوافق بشدة	Valid

54.3	20.0	20.0	53	أوافق
72.8	18.5	18.5	49	لا أوافق
86.8	14.0	14.0	37	لا أوافق بشدة
100.0	13.2	13.2	35	محايد
	100.0	100.0	265	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدة مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.

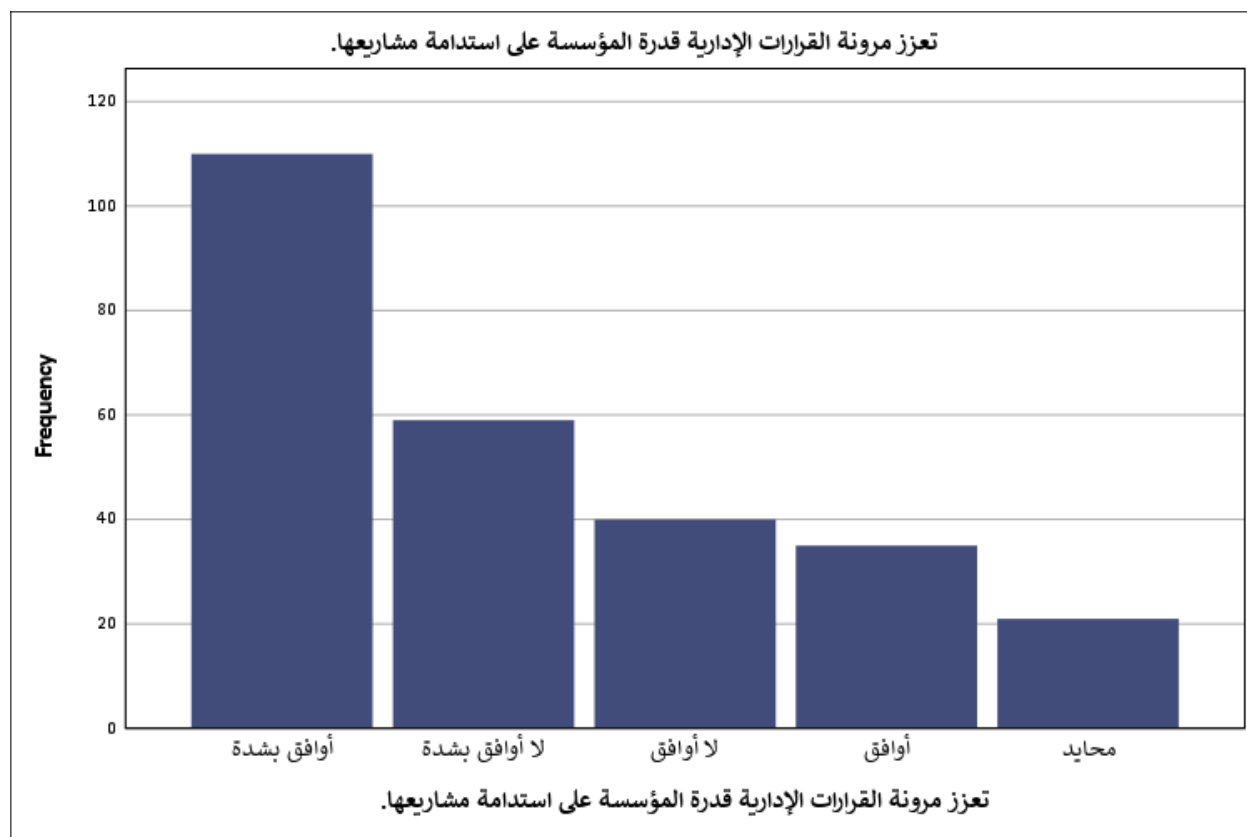
• تعزز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.

تبرز هذه العبارة استقطاباً إحصائياً واضحاً يعكس تنوعاً حاداً في المفاهيم الإدارية المرتبطة بالاستدامة، فرغم أن خيار (أوافق بشدة) نال أعلى تكرار بواقع 110 استجابات ونسبة مرتفعة بلغت 41.5% إلا أن خيار (لا أوافق بشدة) حل في المرتبة الثانية مباشرة بـ 59 تكراراً ونسبة بلغت 22.3%؛ ونتيجة لهذا التناقض سجلت العبارة انحرافاً معيارياً مرتفعاً بلغ 1.646 وهو الأعلى في الاستبيان كله بالرغم من أن المتوسط الحسابي ظل موجباً عند 3.37؛ وجاء خيار (لا أوافق) في المرتبة الثالثة بـ 40 تكراراً ونسبة

15.1%، وتلاه خيار (أوافق) بـ 35 تكراراً ونسبة 13.2%، بينما كان الحياد الأدنى بنسبة 7.9% بواقع 21 تكراراً؛ ويحتمل أن يفسر هذا الانقسام بأن شريحة من العينة ترى الاستدامة كعملية تتطلب ثباتاً واستقراراً في الخطط وليس مرونة مستمرة قد تضعف الهوية المؤسسية الطويلة الأجل للمشاريع.

تعزز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	110	41.5	41.5	41.5	Valid
لا أوافق بشدة	59	22.3	22.3	63.8	
لا أوافق	40	15.1	15.1	78.9	
أوافق	35	13.2	13.2	92.1	
محايد	21	7.9	7.9	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 20: التحليل الإحصائي لتعزيز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لتعزيز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.

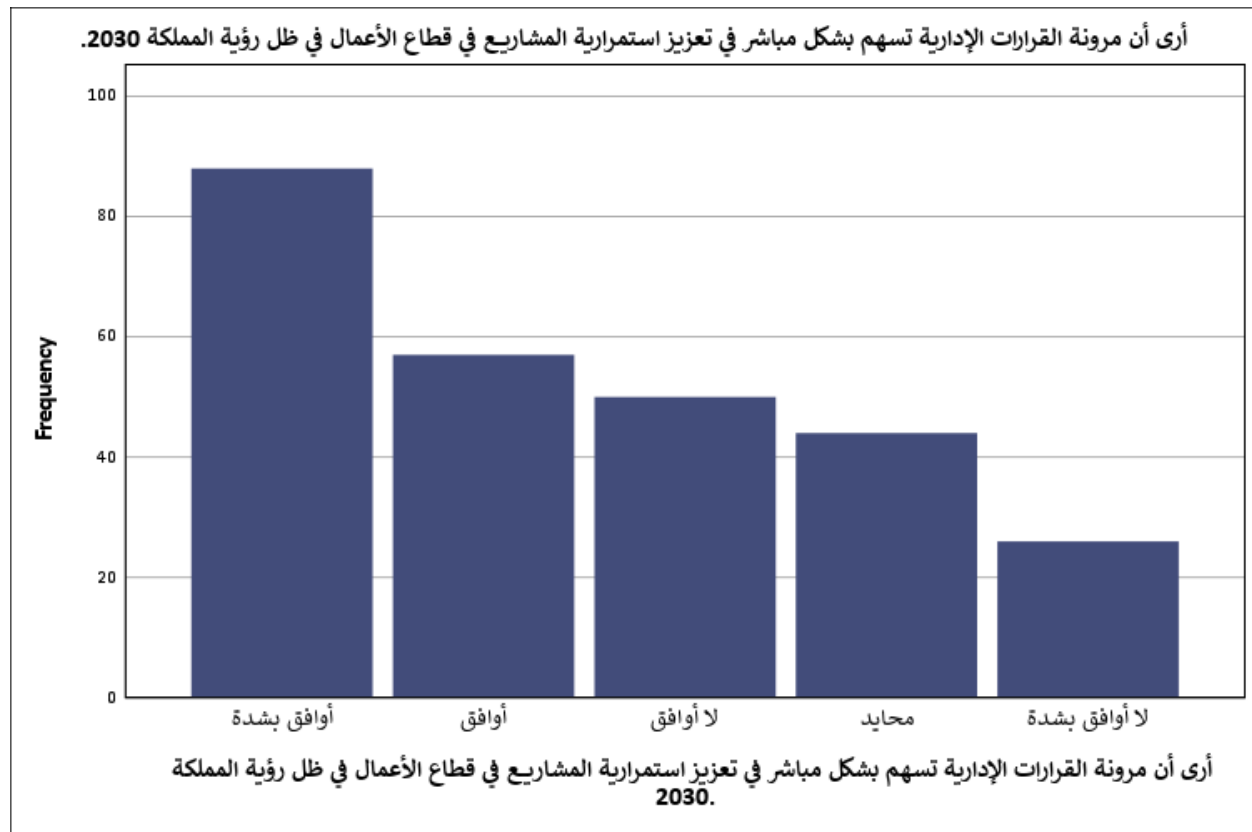
- أرى أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية

المملكة 2030.

يربط أفراد العينة بين المتغيرات المحلية والتوجهات الاستراتيجية الكبرى للمملكة، حيث اعتلى خيار (أوافق بشدة) الصدارة بـ 88 تكراراً ونسبة مئوية بلغت 33.2%، وتبعه خيار (أوافق) بواقع 57 تكراراً ونسبة 21.5%؛ لتصل القوة الداعمة للعبارة الاستشرافية إلى 54.7%، وهو اتجاه يدعمه متوسط حسابي قيمته 3.49 وانحراف معياري يقدر بـ 1.374؛ ويحتمل أن تعكس هذه النتيجة وعي المستجوبين بأن رؤية 2030 تتطلب أنماطاً إدارية متطورة تتخلى عن البيروقراطية لصالح الكفاءة والمرونة؛ وفي المقابل أظهرت فئة عدم الموافقة تواجداً بـ 50 تكراراً لخيار (لا أوافق) بنسبة 18.9% و 26 تكراراً لخيار (لا أوافق بشدة) بنسبة 9.8%؛ وربما يرى هؤلاء أن التحديات الاقتصادية تتطلب حزمًا وانضباطاً أكثر من المرونة؛ بينما اختار 16.6% الموقف المحايد بـ 44 تكراراً؛ مما يوضح أن الربط بين المرونة التنظيمية والنجاح الوطني الشامل يحظى بقبول واسع في أوساط الممارسين الإداريين.

أرى أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	88	33.2	33.2	33.2	Valid
أوافق	57	21.5	21.5	54.7	
لا أوافق	50	18.9	18.9	73.6	
محايد	44	16.6	16.6	90.2	
لا أوافق بشدة	26	9.8	9.8	100.0	
Total	265	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.

• اختبار المصدقية والموثوقية

تظهر بيانات ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary) أن التحليل الإحصائي تم بكفاءة تامة ودون أي فاقد في البيانات، حيث بلغت الحالات الصحيحة (Valid Cases) 265 حالة شكلت نسبة كاملة بلغت 100.0% من القوام المستهدف، ولم يتم استبعاد أو حذف أي استمارة (Excluded = 0)؛ ويعطي هذا الاكتمال المطلق أساساً إحصائياً متيناً للمخرجات ويؤكد دقة عملية جمع البيانات ميدانياً؛ وفي سياق متصل كشفت إحصاءات الثبات (Reliability Statistics) عن قيمة متميزة لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بلغت 0.907 لعدد 20 فقرة مكونة للاستبيان؛ وتتجاوز هذه القيمة المرتفعة بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية والمحدد عادة بـ 0.70؛ مما يبرهن على توفر اتساق داخلي ممتاز بين عبارات الدراسة؛ ويؤكد أن أداة القياس تتمتع بموثوقية عالية وقدرة فائقة على تكرار نفس النتائج المستقرة فيما لو أعيد تطبيقها على مجتمع إحصائي مماثل في ظل ظروف مشابهة.

Case Processing Summary		
%	N	

100.0	265	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	265	Total	

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.907

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

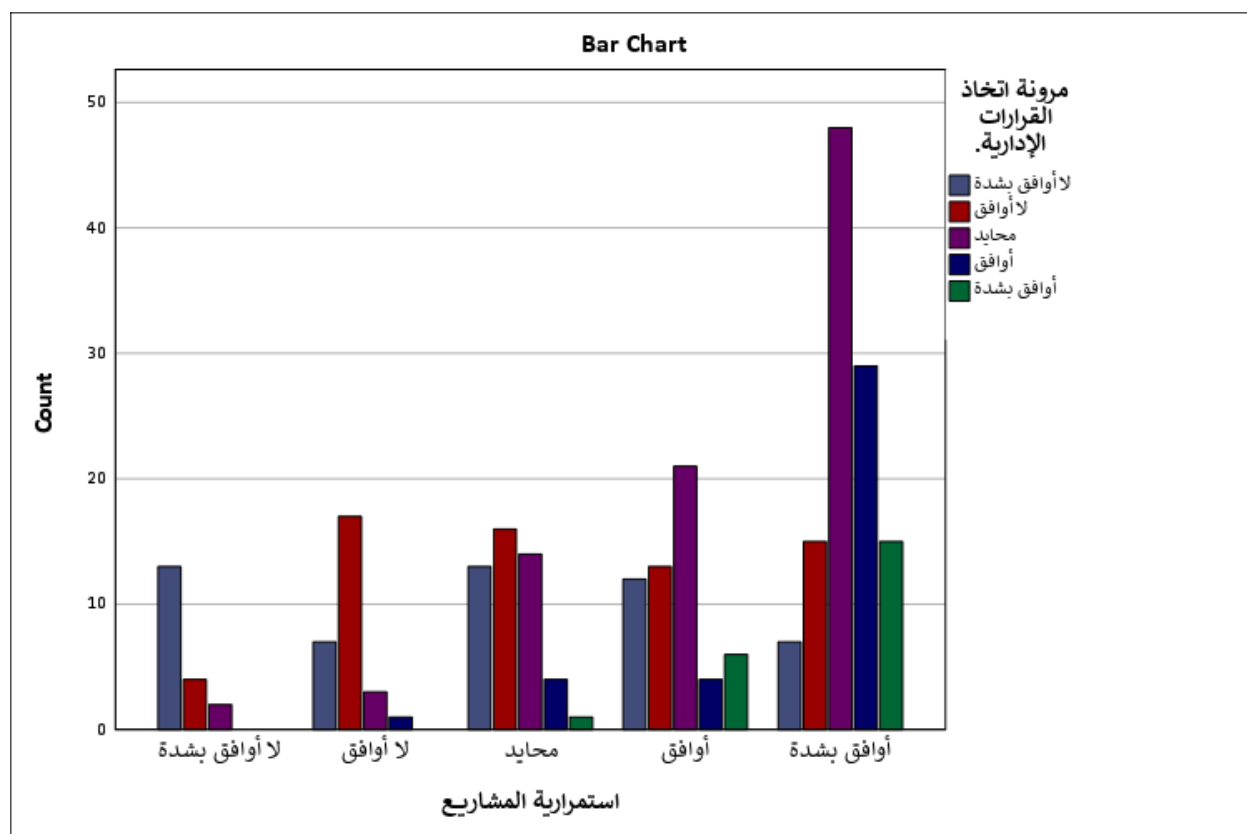
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومرونة اتخاذ القرارات الإدارية.

تكشف نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square) عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين استمرارية المشاريع والمرونة الإدارية، حيث بلغت قيمة اختبار بيرسون لكاي تربيع 96.346 عند درجات حرية بلغت 16 وبمستوى دلالة احتمالية (Asymptotic Significance) سجل 0.000؛ وبما أن هذه القيمة الاحتمالية أقل بكثير من مستوى المعنوية القياسي 0.05 فإننا نرفض فرضية العدم ونؤكد وجود علاقة معنوية ذات أثر ملموس؛ ويدعم هذا التوجه قيمة النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) البالغة 96.926 وبمستوى دلالة 0.000، وكذا الارتباط الخطي بالارتباط (Linear-by-Linear Association) الذي سجل 65.656 بدلالة كاملة؛ ويلاحظ من التوزيع المتقاطع تركيز الاستجابات العالية في خانات التوافق المشترك؛ مما يحتمل معه أن الإدارات التي تمارس المرونة في قراراتها تنجح بشكل أكبر في تأمين استمرارية مشاريعها؛ على الرغم من الإشارة الإحصائية لوجود 32.0% من الخلايا المتوقعة بأقل من 5 استجابات والتي تظل مقبولة ولا تؤثر على الكفاءة العامة للاختبار في ظل حجم العينة الكلي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	96.346 ^a	Pearson Chi-Square

.000	16	96.926	Likelihood Ratio
.000	1	65.656	Linear-by-Linear Association
		265	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.58.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومرونة اتخاذ القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومرونة اتخاذ القرارات الإدارية.

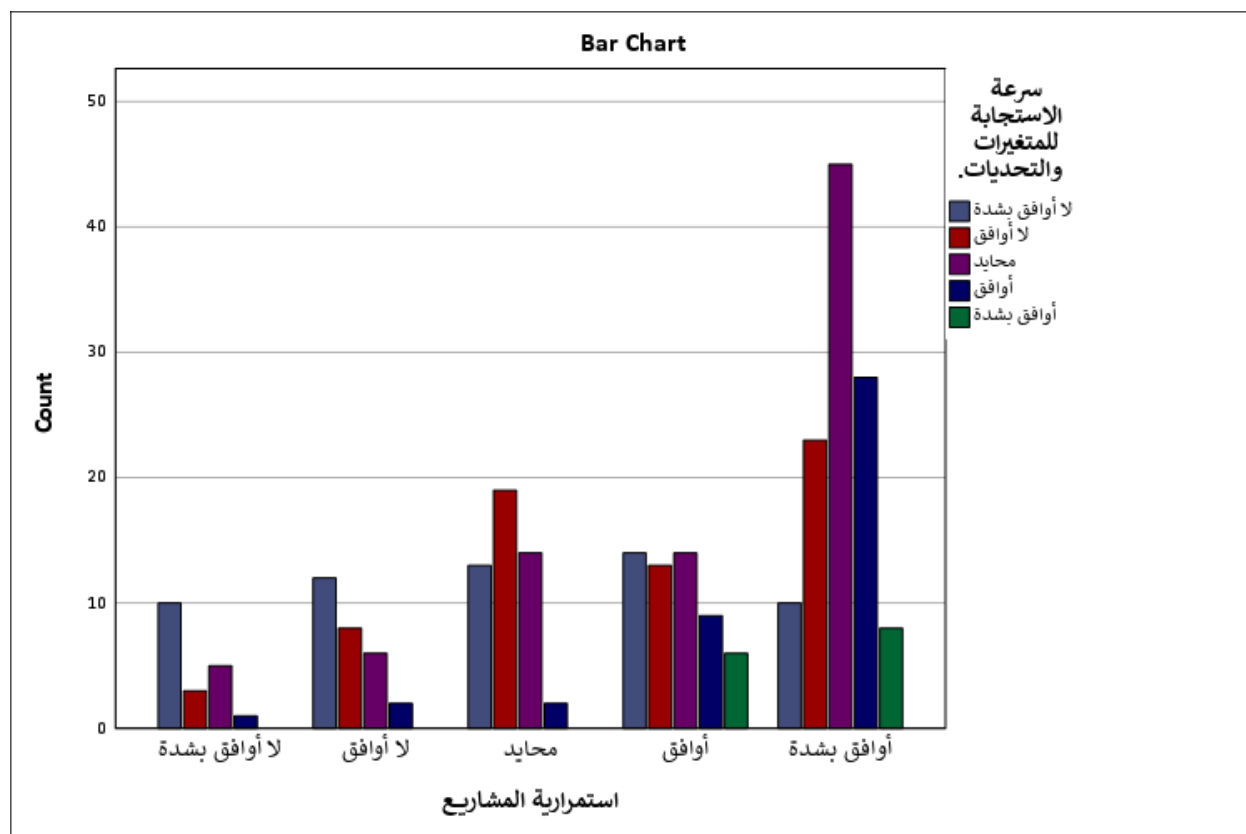
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.

تؤكد البيانات المستخلصة من هذا الاختبار وجود ارتباط وثيق ومعنوي بين المتغير التابع ومتغير سرعة الاستجابة، إذ سجلت قيمة كاي تربيع لبيرسون 54.480 عند درجات حرية تساوي 16 وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000؛ وهي قيمة تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة؛ وعززت قيمة النسبة الاحتمالية المقاربة البالغة 59.467 ودلالاتها الكاملة 0.000 هذه النتيجة، بالإضافة للارتباط الخطي الذاتي الذي سجل 38.647 بدلالة

واضحة؛ ويشير هذا الرابط الإحصائي إلى أن سرعة تفاعل المؤسسة مع الطوارئ البيئية تمثل صمام أمان يدعم بقاء المشروع ويحميه من التوقف؛ ويحتمل أن تسهم هذه الديناميكية الفورية في تقليل الخسائر التراكمية؛ وملاحظة وجود 32.0% من الخلايا بقيم متوقعة دون الخمسة وبحد أدنى متوقع قدره 1.00 يعكس توزعاً طبيعياً للاستجابات على فئات المقياس الخماسي، مما يعطي النتائج مصداقية واقعية ترتبط بطبيعة العمل الإداري الميداني.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	54.480 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	59.467	Likelihood Ratio
.000	1	38.647	Linear-by-Linear Association
		265	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية المشاريع وسرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.

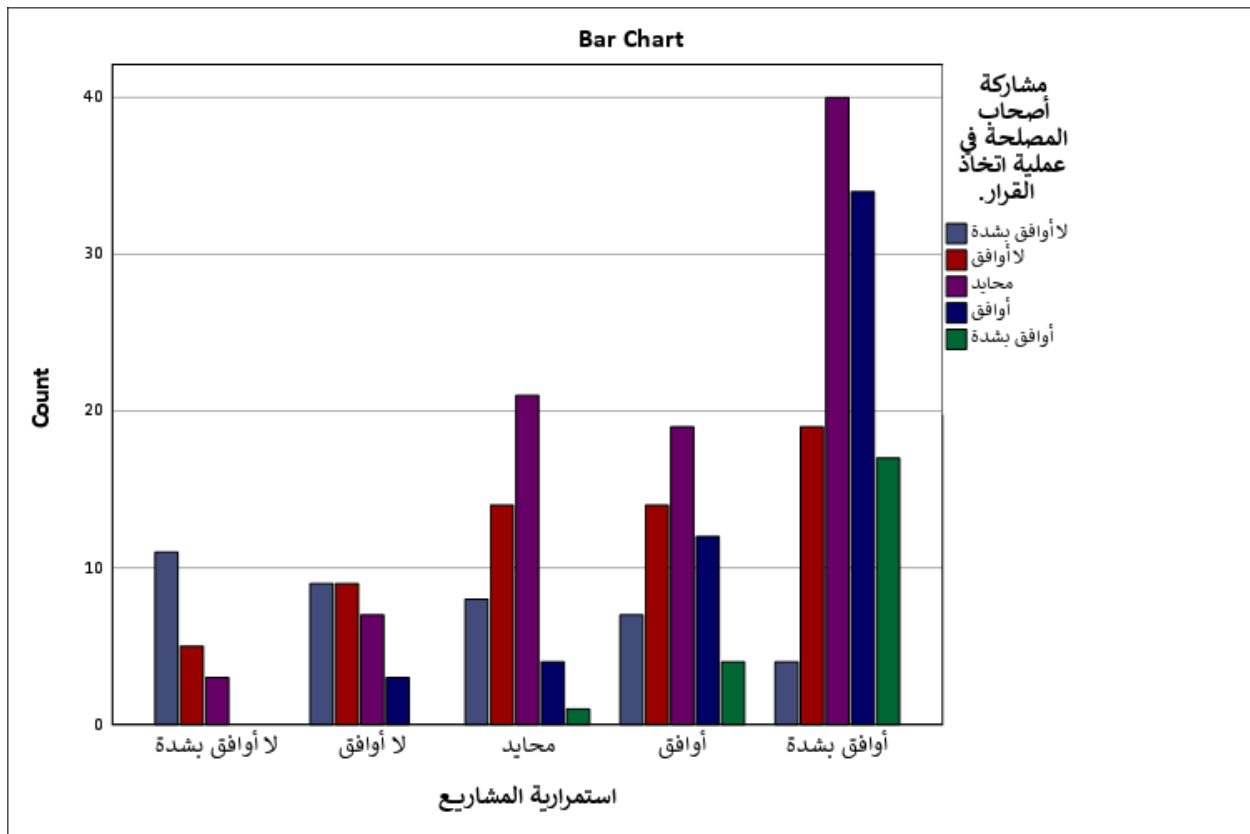
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

يسفر التحليل الإحصائي للعلاقة المتبادلة بين استمرارية المشاريع وإشراك الأطراف المعنية عن وجود دلالة إيجابية قوية، حيث وصلت قيمة كاي تربيع لبيرسون إلى 73.840 عند درجات حرية بلغت 16 وبمستوى معنوية احتمالي سجل 0.000؛ مما يقدم دليلاً إحصائياً قاطعاً على أن إدماج أصحاب المصلحة يسهم في دعم ديمومة المشاريع وبقائها في السوق؛ وتتكامل هذه النتيجة مع قيمة النسبة الاحتمالية البالغة 74.793 ومستوى الدلالة الخطي البالغ 59.885 وكلاهما بدلالة كاملة؛ ويحتمل أن تعود هذه العلاقة المعنوية إلى أن إشراك أصحاب المصلحة يوفر للمشروع غطاء من الدعم اللوجستي والمجتمعي، ويقلل من النزاعات القانونية أو الإجرائية التي قد تعطل العمل؛ وتظهر البيانات المقاربة لوجود بعض الخلايا ذات التكرار المتوقع المنخفض (32.0%) كطبيعة إحصائية معتادة في الجداول المتقاطعة العريضة دون أن يقلل ذلك من دلالة القرار الإحصائي المتخذ.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	73.840 ^a	Pearson Chi-Square

.000	16	74.793	Likelihood Ratio
.000	1	59.885	Linear-by-Linear Association
		265	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.58.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية المشاريع ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم ملخص النموذج (Model Summary) صورة واضحة عن القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة المجتمعة تجاه المتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) نحو 0.641؛ مما يوضح وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين استمرارية المشاريع وبين المجموع المشترك للمتغيرات المستقلة المتمثلة في مشاركة أصحاب المصلحة، ومرونة اتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة؛ وسجل معامل التحديد (R Square) قيمة بلغت 0.411؛ وهي تعني أن 41.1% من التباين الحاصل في استمرارية المشاريع يمكن

تفسيره وعزوه مباشرة إلى هذه المتغيرات الثلاثة المجتمعة في النموذج، بينما تعود النسبة الباقية البالغة 58.9% إلى عوامل أخرى. تحتل أن تكون مالية أو بيئية خارج نطاق الدراسة الحالية؛ وجاء معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) قريباً جداً بقيمة 0.404 مع خطأ معياري للتقدير بلغ 0.993؛ مما يؤكد كفاءة النموذج التنبؤية وصلاحيته للتطبيق على مجتمعات دراسة أخرى.

تحليل التباين (ANOVA) تثبت مؤشرات جدول تحليل التباين (ANOVA) الصلاحية الإجمالية العالية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، حيث بلغت القيمة الفاء المحسوبة (F-Value) نحو 60.588 وبمستوى دلالة احتمالية مطلق سجل 0.000؛ وهي قيمة معنوية للغاية وتؤكد بشكل حاسم أن النموذج المستخدم يملك قدرة حقيقية على التنبؤ باستمرارية المشاريع، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر تأثيراً حقيقياً ومعنوياً في المتغير التابع؛ وتوزعت مجموع المربعات (Sum of Squares) بين الانحدار التفسيري بواقع 179.259 وبدرجات حرية بلغت 3 مربعات، وبين البواقي غير المفسرة (Residual) بواقع 257.405 وبدرجات حرية بلغت 261 مربعاً؛ لينتج عن ذلك متوسط مربعات للانحدار قدره 59.753 ومتوسط مربعات للبواقي بلغ 0.986؛ وتبرهن هذه المخرجات على أن الاعتماد على توليفة المرونة والسرعة والمشاركة يمثل ركيزة إدارية ذات أثر فاعل ومثبت رياضياً في تفسير استدامة الأعمال وتطورها.

معاملات تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) تكشف معاملات الانحدار (Coefficients) عن الأوزان النسبية والتأثيرات الفردية لكل متغير مستقل على حدة مع تثبيت بقية المتغيرات، حيث جاء متغير (مرونة اتخاذ القرارات الإدارية) كأقوى المؤثرين بوزن بيتا القياسي (Beta) الذي بلغ 0.361 وبقيمة تائية (t-value) بلغت 7.187 ودلالة 0.000؛ مما يعني أن زيادة المرونة بمقدار وحدة واحدة تؤدي لارتفاع الاستمرارية بنحو 0.392 وحدة غير نمطية؛ وحل متغير (مشاركة أصحاب المصلحة) في المرتبة الثانية بتأثير بيتا قياسي بلغ 0.316 وقيمة تائية 6.212 ودلالة 0.000؛ ليسهم بزيادة قدرها 0.352 في المتغير التابع؛ بينما جاء متغير (سرعة الاستجابة) في المرتبة الثالثة بوزن بيتا بلغ 0.209 وقيمة تائية 4.156 ودلالة 0.000؛ ليسهم بزيادة قدرها 0.233؛ وسجل الثابت الإشاري (Constant) قيمة بلغت 1.175 بدلالة كاملة؛ ويتبين من هذه المؤشرات أن جميع المتغيرات تملك تأثيراً طردياً ومعنوياً؛ ويحتمل أن يمنح هذا الترتيب صناع القرار مؤشراً للتركيز أولاً على مرونة القرارات ثم إشراك المستفيدين كأولويات إستراتيجية.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

.993	.404	.411	.641 ^a	1
a. Predictors: (Constant), مرونة اتخاذ القرار, عملية اتخاذ القرار, سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.				
b. Dependent Variable: استمرارية المشاريع				

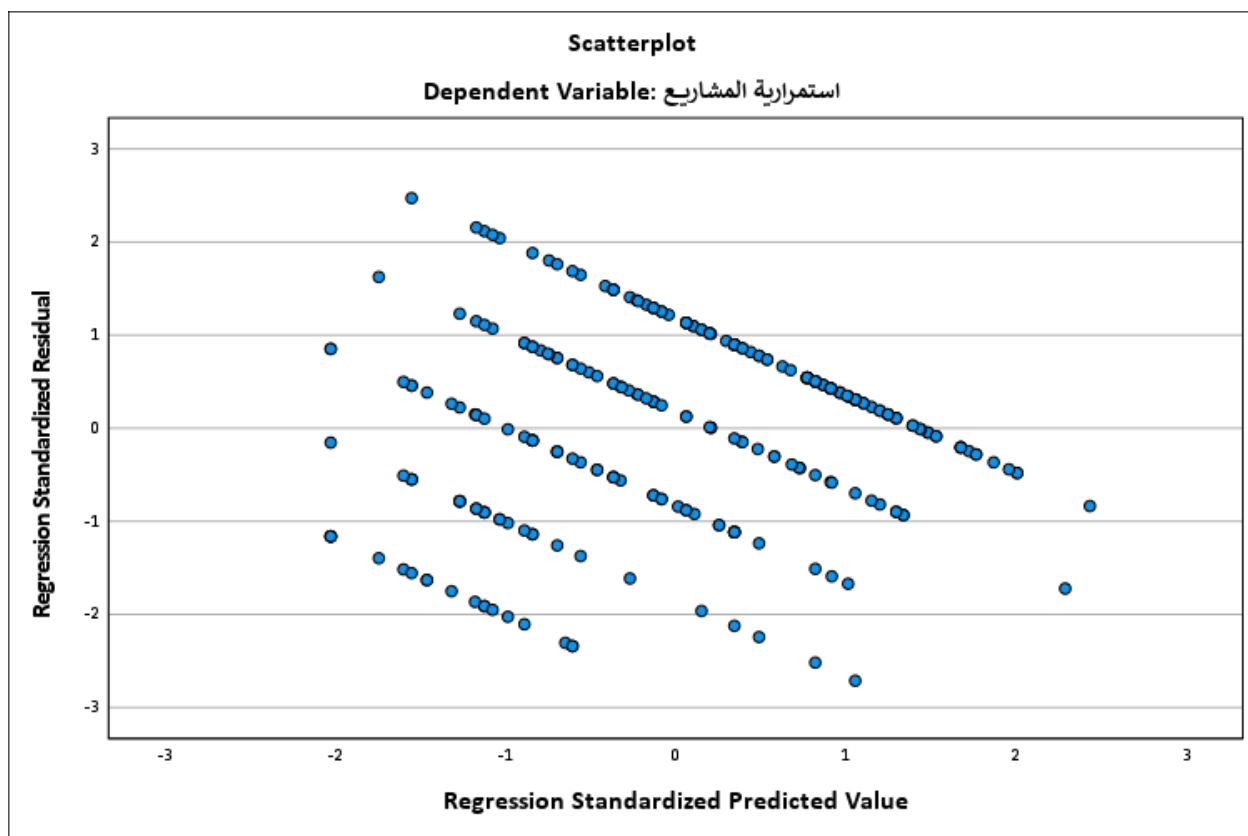
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	60.588	59.753	3	179.259	Regression	1
		.986	261	257.405	Residual	
			264	436.664	Total	
a. Dependent Variable: استمرارية المشاريع						
b. Predictors: (Constant), مرونة اتخاذ القرار,, مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار,, سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.664		.207	1.175	(Constant)	1
.000	7.187	.361	.055	.392	مرونة اتخاذ القرارات الإدارية.	
.000	4.156	.209	.056	.233	سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات.	
.000	6.212	.316	.057	.352	مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.	
a. Dependent Variable: استمرارية المشاريع						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي

استمرارية المشاريع				
مرونة اتخاذ القرارات الإدارية				
سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات				
مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار				
	استمرارية المشاريع	مرونة اتخاذ القرارات الإدارية	سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات	مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار

شكل توضيحي 25: مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يعرض جدول تحليل التباين الأحادي الموسع (ANOVA) تقييماً شاملاً لأداء النموذج الإجمالي عند دمج جميع الأبعاد والمكونات التشغيلية لمرونة القرارات الإدارية، حيث بلغت القيمة الفاء المحسوبة 15.639 عند درجات حرية بلغت 12 للانحدار و252 للبواقي؛ وبمستوى دلالة احتمالية إجمالي بلغ 0.000؛ وتؤكد هذه النتيجة المعنوية استقرار التأثير العام للمنظومة الإدارية المرنة وقدرتها الشمولية على تفسير التباينات في ديمومة المشاريع ضمن قطاع الأعمال؛ وحقق مجموع المربعات الخاص بالانحدار قيمة بلغت 186.385 بمتوسط مربعات قيمته 15.532؛ بينما سجل مجموع مربعات البواقي 250.279 بمتوسط مربعات بلغ 0.993؛ ويشير هذا الاستقرار الرياضي إلى أن النموذج يمتلك درجة عالية من المتانة التنظيمية؛ ويحتمل أن يعود ذلك إلى التداخل والترابط الوظيفي بين مكونات المرونة الإدارية وسرعة التكيف؛ مما يجعلها تعمل كمنظومة متكاملة لصمد المخاطر وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

ملخص نموذج معامل بايز (Bayes Factor Model Summary) يقدم تحليل معامل بايز (Bayes Factor) دليلاً إحصائياً متقدماً وفائق القوة يدعم تفوق النموذج المقترح مقارنة بالنموذج الصِّفري التخيلي، حيث سجل معامل بايز قيمة فلكية هائلة بلغت

62693684671400430000.000؛ وتوضح هذه القيمة الضخمة بما لا يدع مجالاً للشك الرياضي أن البيانات الميدانية تدعم نموذج العلاقات الطردية بين المرونة والاستمرارية بشكل مطلق ومثالي؛ وبلغ معامل الارتباط المتعدد في هذا التحليل البايزي 0.653 مع معامل تحديد (R Square) بلغت قيمته 0.427؛ وهو ما يعني أن النموذج يفسر حوالي 42.7% من التباين في المتغير التابع ضمن هذه المقاربة؛ وسجل معامل التحديد المعدل قيمة استقرت عند 0.400 وبخطأ معياري للتقدير بلغ 1.00؛ وتضفي هذه المنهجية الحديثة القائمة على الاحتمالية البايزية عمقاً إضافياً لنتائج الدراسة؛ إذ تتجاوز القيود التقليدية للاختبارات الفرضية المعتادة؛ وتؤكد بصورة قطعية أن التوجه نحو مرونة اتخاذ القرارات الإدارية وسرعة الاستجابة يمثل خياراً استراتيجياً حتمياً تدعمه الشواهد الرقمية المتقدمة لضمان استدامة قطاع المشاريع.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.639	15.532	12	186.385	Regression
		.993	252	250.279	Residual
			264	436.664	Total
a. Dependent Variable: استمرارية المشاريع					
b. Model: (Intercept), مرونة اتخاذ القرارات الإدارية. مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار. سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.00	.400	.427	.653	62693684671400430000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), مرونة اتخاذ القرارات الإدارية. مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار. سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يؤكد أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة مرتفعة من المرونة الإدارية تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية والتعامل مع التحديات التنظيمية والاقتصادية بكفاءة أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تتسم قراراتها بالجمود. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة بيئة الأعمال الحديثة التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وقابلة للتعديل بما يتلاءم مع المستجدات، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على استمرارية تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها دون تعرضها للتعثر أو الإيقاف.

كما بينت النتائج أن سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات تمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في استمرارية المشاريع، حيث إن المؤسسات القادرة على استشعار المتغيرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب تكون أكثر قدرة على تقليل المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة. ويؤكد ذلك أن سرعة الاستجابة أصبحت من المتطلبات الأساسية للإدارة الحديثة، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية، وما تفرضه من ضرورة إعادة النظر بصورة مستمرة في الخطط والسياسات والإجراءات التشغيلية.

وأوضحت النتائج كذلك أن مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً في استمرارية المشاريع، إذ تسهم هذه المشاركة في تحسين جودة القرارات من خلال الاستفادة من الخبرات والآراء المتنوعة، كما تعزز مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات، وتزيد من درجة التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمشروع. وتنسجم هذه النتيجة مع الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على القرارات الفردية، وإنما على العمل التشاركي الذي يحقق التكامل بين مختلف أصحاب المصالح.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن المتغيرات المستقلة لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تتكامل فيما بينها لتكوين بيئة تنظيمية مرنة تدعم استمرارية المشاريع. فمرونة اتخاذ القرار تتيح تعديل المسارات الإدارية، وسرعة الاستجابة تضمن تنفيذ تلك التعديلات في الوقت المناسب، بينما توفر مشاركة أصحاب المصلحة المعلومات والخبرات اللازمة لتحسين جودة القرار، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة المشاريع. وتعكس هذه النتائج مدى توافق الممارسات الإدارية الحديثة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية بناء مؤسسات مرنة وقادرة على الابتكار والتكيف وتحقيق التنمية المستدامة.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن مرونة القرارات الإدارية تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. وقد بينت الدراسة أن نجاح المؤسسات في المحافظة على استمرارية مشاريعها لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو التقنية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مرنة، وسريعة، وقائمة على المعلومات الدقيقة، وقابلة للتطوير بما يتوافق مع المتغيرات المستجدة.

وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية مرنة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والمخاطر، والمحافظة على كفاءة عملياتها التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها، وهو ما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع واستدامتها. كما أبرزت النتائج أهمية تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرار باعتبارها أحد العوامل التي ترفع جودة القرارات وتزيد من قبولها وتنفيذها داخل المنظمة، إلى جانب أهمية سرعة الاستجابة للمتغيرات بوصفها عاملاً حاسماً في الحد من الآثار السلبية للمخاطر وضمان استمرار تنفيذ المشاريع وفق الخطط الموضوعة.

وتؤكد الدراسة أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتطلب من مؤسسات قطاع الأعمال الاستثمار بصورة أكبر في تطوير قدراتها الإدارية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتبني نظم حديثة لدعم اتخاذ القرار، بما يضمن رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل للمشاريع. كما تمثل نتائج الدراسة إضافة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية التي تدعم استمرارية المشاريع وتعزز تنافسية مؤسسات القطاع الخاص في المملكة.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- تعزيز تبني المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل مؤسسات قطاع الأعمال من خلال منح القيادات الإدارية صلاحيات أوسع للتعامل مع المتغيرات الطارئة.
- تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنافسية التي تواجه المشاريع.
- بناء أنظمة دعم قرار تعتمد على البيانات والمؤشرات الحديثة بما يساهم في رفع جودة القرارات الإدارية وتقليل المخاطر.
- تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك أصحاب المصلحة والعاملين في مناقشة البدائل الإدارية المتعلقة بالمشاريع.
- الاستثمار في البرامج التدريبية التي تنمي مهارات القيادات الإدارية في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات المرنة وإدارة المخاطر.
- تطوير آليات مستمرة لرصد التغيرات في بيئة الأعمال وتحليلها بما يضمن سرعة التكيف مع المستجدات وتقليل احتمالات تعثر المشاريع.
- دعم التحول الرقمي في العمليات الإدارية واستخدام التقنيات الحديثة لتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.
- إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال داخل مؤسسات القطاع الخاص لضمان المحافظة على استدامة المشاريع.
- تضمين مؤشرات المرونة الإدارية ضمن معايير تقييم الأداء المؤسسي وربطها بمستوى نجاح المشاريع واستمراريتها.
- تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة بما يساهم في سرعة تداول المعلومات وتحسين جودة القرارات الإدارية.
- تشجيع المؤسسات على تبني أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على الابتكار والمرونة التنظيمية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- إجراء تقييمات دورية للمشاريع بهدف اكتشاف جوانب القصور مبكرًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان استمرارية تنفيذها.

المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1. إبراهيم، هانم إبراهيم محمد. (2019). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10 (2)، 390-420.
2. إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (2017). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل*، 1، 169-208.
3. رافد 360. (2025). *الاستدامة في العمل التنموي: استراتيجية التمويل وبناء المؤسسات*. موقع رافد 360.
4. عبد المعطي، رضا عطية. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات جائحة COVID-19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية. *مجلة الإدارة والتسويق (ALAT Journal)*، 2022، 1-21.
5. العصيمي، أحمد بن محمد بن أحمد. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في ترشيد القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة الرياض. *مجلة بحوث ودراسات العالم الإسلامي*، 1-169.
6. ماستر PMP. (2025). *مؤشرات وعوامل نجاح الاستدامة في إدارة المشاريع*. موقع ماستر PMP.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية

1. Alqahtani, S. S., & Alzahrani, A. A. (2023). The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia: Mediating role of strategic flexibility. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(2), 1–20.
2. Atli, K., & Krystallis, I. (2025). Design flexibility in managing infrastructure projects: Contributing factors and research avenues. *International Journal of Project Management*, 43, 102675.
3. Ben Amara, O. (2024). *Designing a data-driven model for business continuity planning* [Doctoral dissertation]. HAL Open Science.
4. Building Radar. (2024). *Adapting to Change: The Importance of Flexibility in Project Management*. Building Radar.
5. Cataligent. (2025). *Adaptive Project Management in the Era of Continuous Change*. Cataligent.
6. Cig, F. (2023). *Adaptive Management Across Project Cycles: Look into Coherence in Time*. Medium.

7. Geraldi, J., & Söderlund, J. (2023). A manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(2), 140–153.
8. Granite GRC. (2026). *How to build an agile business continuity plan in a changing market?* Granite GRC.
9. Hassel, H., & Cedergren, A. (2024). A framework for business continuity management in a multiactor context. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), 110–125.
10. Husain, Z., Dayan, B., & Chaudhry, I. S. (2024). Roles of organizational flexibility and support on service innovation via organizational learning: A moderated mediation model. *Journal of Innovation & Knowledge*.
11. Jain, A. K. (2017). A Comprehensive Framework for Sustainable and Adaptive Project Portfolio Management in Dynamic Business Environments. *International Journal of Scientific and Advanced Research*, 8(2).
12. Kaur, A., et al. (2021). Business continuity through customer engagement in sustainable supply chain management during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17).
13. Magna Scientia. (2023). The power of resilience and flexibility in business leadership. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 9(2), 86–91.
14. PMI Norway. (2025). *Navigating Complexity and Building Resilience: A Practical Guide for Project Managers*. PMI Norway.
15. Rostek, K. (2022). Analysis and evaluation of business continuity measures for critical infrastructure: implications for organizational resilience. *Sustainability*, 14(22), 15388.
16. Scavarda, L. F., et al. (2023). Business continuity management as a key enabler of supply chain resilience: a conceptual paper. *IFAC-PapersOnLine*, 56(2), 1083–1088.
17. Silva, W. C. L. F., & Gomes, C. F. S. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22, 17–34.

18. Silviu, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.
19. True Project Insight. (2024). *Resilience in Project Management: Thrive Through Challenges*. True Project Insight.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث: نايف سعود

الشهراني

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث/نايف سعود

المشرفين

الشهراني

طالب ماجستير إدارة المشاريع

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع الإدارة بالمرونة الكافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقوم الإدارة بتعديل قراراتها عند ظهور متغيرات تؤثر في سير المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الإدارة على معلومات حديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مرونة القرارات الإدارية في تحسين جودة إدارة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتخذ الإدارة إجراءات فورية لمعالجة المشكلات الطارئة في المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد سرعة الاستجابة في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم سرعة اتخاذ القرار في المحافظة على سير المشروع وفق الخطط المحددة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الإدارة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤخذ آراء فرق العمل في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز قبول القرارات وتنفيذها بفاعلية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المشاريع في المؤسسة بالقدرة على الاستمرار رغم التحديات والمتغيرات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القرارات الإدارية المرنة في تقليل احتمالية تعثر المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد مرونة الإدارة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز مرونة القرارات الإدارية قدرة المؤسسة على استدامة مشاريعها.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن مرونة القرارات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030.

✓ <https://forms.gle/h5T74hTMxispCYzy9>

Abstract

This study aimed to identify the impact of flexible administrative decisions on enhancing project continuity in the Saudi Arabian business sector under Vision 2030. This was achieved by examining the effect of flexible administrative decision-making, rapid response to changes and challenges, and stakeholder participation in the decision-making process on project continuity. The study employed a quantitative approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 265 participants working in Saudi Arabian business sector companies. The data were analyzed using appropriate statistical methods to answer the study questions and test its hypotheses. The results showed a statistically significant positive impact of flexible administrative decision-making on enhancing project continuity. Furthermore, the study revealed that rapid response to changes and challenges effectively contributes to increasing the ability of organizations to mitigate risks and ensure the continued implementation of projects. The results also demonstrated a positive impact of stakeholder participation in the decision-making process on improving the quality of decisions and enhancing project success and sustainability. The results also confirmed that the integration of independent variables contributes to building a more flexible organizational environment capable of achieving institutional sustainability. The study recommended enhancing administrative flexibility within business sector institutions, developing decision support systems, expanding stakeholder participation in administrative processes, investing in leadership training, and adopting digital technologies that support rapid response to changes, thereby contributing to enhancing project continuity and achieving the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Administrative decision flexibility, project continuity, business sector, rapid response, stakeholders, Saudi Vision 2030, strategic management.



Midocean University

College of Management

Master of Project Management

**The Impact of Flexible Management Decisions on Enhancing Project Continuity in the
Business Sector within the Framework of Saudi Vision 2030**

Prepared by/Naif Saud Al-Shahrani

University ID/

253000336

Supervised by/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026