

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مشاريع



عنوان البحث

دور إدارة المشاريع في تطبيق التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء في دور السينما السعودية - دراسة حالة فوكس
سينما ضمن رؤية 2030

The Role of Project Management in Implementing Digital Transformation to Improve Customer
Experience in Saudi Cinemas - A Case Study on VOX Cinemas within Vision 2030

إعداد الطالب/

بنان محمد كعور

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطور تقني متسارع ، أصبحت التحولات الرقمية حجر الأساس في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على تلبية تطلعات عملائها بكفاءة وفعالية ، وتماشيا مع رؤية المملكة 2023 ، التي تعد خارطة طريق طموحة تهدف الى تنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة ، بات التحول الرقمي ضرورة استراتيجية في مختلف القطاعات ، بما فيها قطاع الترفيه

وقد اختيرت فوكس سينما كنموذج لهذه الدراسة نظراً لما تمثله من ريادة في مجال تقديم خدمات سينمائية ذات طابع تفاعلي حديث داخل المملكة، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية توظيف أدوات إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في تسهيل ونجاح مبادرات التحول الرقمي داخل دور السينما السعودية، وذلك من خلال دراسة حال للسينما، بهدف تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها على نطاق أوسع في قطاع الترفيه السعودي

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الكبير في مجالات التحول الرقمي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات جوهرية في ترجمة هذه المبادرات إلى تحسينات حقيقية في تجربة العميل. وفي قطاع السينما، والذي يتطلب مستوى عالٍ من التفاعل والجاذبية، فإن أي قصور في إدارة المشاريع الرقمية قد ينعكس سلباً على رضا الزبائن ومستوى ولائهم.

كما أن غياب التقييم العلمي لفعالية إدارة المشاريع في توجيه وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي ضمن هذا القطاع يخلق فجوة بحثية مهمة، خصوصاً في السياق السعودي، حيث تُعدّ تجربة العميل من المحاور الأساسية التي تركز عليها رؤية 2030. وهذا يخلق فجوة بحثية هامة، لا سيما في السياق السعودي الذي يُولي أهمية خاصة لتحسين تجربة العميل كجزء من رؤيته المستقبلية.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أفضل لكيفية مساهمة إدارة المشاريع في توجيه وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي داخل دور السينما، وتحديد مدى تأثير ذلك على تحسين تجربة العملاء. ومن خلال دراسة حالة VOX سينما كأحد الأمثلة التطبيقية، نسعى إلى تسليط الضوء على كيفية إدارة هذه المبادرات بشكل منهجي، وكيف يمكن أن تؤثر في مستوى رضى الزبائن وولائهم.

تركز هذه الدراسة على VOX سينما باعتبارها أحد الأمثلة الرائدة في تبني التكنولوجيا الرقمية في السوق السعودي، ولكنها في الوقت ذاته تُواجه تحديات في ربط هذه المبادرات الرقمية بتجربة العميل بشكل فعال. وتكمن أهمية هذه الدراسة في ملء الفجوة البحثية الحالية، عبر دراسة كيفية استفادة دور السينما السعودية من منهجيات إدارة المشاريع الحديثة لتوجيه التحول الرقمي بشكل يتماشى مع احتياجات العملاء ويعزز من ولائهم.

أهمية الدراسة:

تندرج تحت أهمية هذه الدراسة عدة جوانب منها :

أكاديمياً:

1. إثراء الأدبيات البحثية - حول العلاقة بين إدارة المشاريع والتحوّل الرقمي في القطاع الترفيهي، والذي لا يحظى باهتمام كافٍ مقارنة بقطاعات أخرى مثل الصحة أو التعليم.
2. توفير إطار نظري متكامل - يربط بين مفاهيم إدارة المشاريع، والتحوّل الرقمي، وتجربة العميل.

عملياً:

3. تقديم توصيات قابلة للتطبيق - لمديري المشاريع في قطاع السينما لتحسين كفاءة التحوّل الرقمي.
4. تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة - (التقنية، التشغيلية، التسويقية) لضمان نجاح المبادرات الرقمية.

مجتمعياً:

5. دعم رؤية السعودية 2030 - في بناء مجتمع رقمي متكامل ورفع جودة الحياة.
6. تحسين تجربة الجمهور - من خلال خدمات سينمائية أكثر سلاسة وتخصيصاً.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحليل دور إدارة المشاريع - في تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي في (فوكس سينما).
2. قياس تأثير التحول الرقمي - على تجربة العميل ورضاه.
3. تحديد التحديات التنظيمية والتقنية - التي تواجه تنفيذ المشاريع الرقمية في السينما السعودية.
4. تقديم إطار عملي - لتحسين كفاءة إدارة المشاريع الرقمية في القطاع الترفيهي.
5. المساهمة في تطوير سياسات رقمية - تعزز تجربة العملاء وفقًا لأفضل الممارسات العالمية.

تساؤلات الدراسة

تنبثق الدراسة من التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير منهجيات إدارة المشاريع (مثل Agile, PMBOK) على نجاح التحول الرقمي في (فوكس سينما)؟
2. كيف ينعكس التحول الرقمي على تجربة العميل في قطاع السينما السعودية؟
3. ما أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تعيق تنفيذ المشاريع الرقمية؟
4. ما الأدوات والممارسات التي يمكن أن تعزز كفاءة إدارة المشاريع الرقمية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج الإدارة الرقمية ورضا العملاء؟

فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ونجاح مبادرات التحول الرقمي.
2. تساهم المشاريع الرقمية المُدارة بكفاءة في تحسين تجربة العميل وزيادة معدلات الرضا.
3. تؤثر التحديات التنظيمية (مثل عدم وضوح الأدوار) سلبًا على تنفيذ التحول الرقمي.
4. تُعد أدوات إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة عوامل حاسمة في نجاح المشاريع الرقمية.

استندت هذه الدراسة إلى مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة مثل إدارة المشاريع، التحول الرقمي، وتجربة العملاء في السياقات الخدمية والترفيهية. وقد أظهرت هذه الدراسات تزايد الاهتمام الأكاديمي بكيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين رضا العملاء، ودور المنهجيات الإدارية في ضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي.

وقد شملت الدراسات السابقة موضوعات مثل:

أثر التحول الرقمي على سلوك المستهلك ورضاه.

تطبيق منهجيات Agile وPMBOK في إدارة التحول الرقمي.

أدوات قياس تجربة العميل بعد التحول الرقمي.

دور إدارة المشاريع في تقليل مخاطر تنفيذ المبادرات التكنولوجية.

تم تحليل أحدث الأبحاث (منذ 2022) لتأسيس إطار نظري متين:

1. Masoud & Basahel (2025) - أكدت دراستهما على وجود علاقة مباشرة بين التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

2. Munoz & Avila (2024) - قدماً نموذجاً لنضج التحول الرقمي، مشيرين إلى أن تطوير القدرات الرقمية يعزز تجربة العميل عبر جميع مراحل التفاعل.

3. Shabani Shojaei (2022) - أوضح أن التحول الرقمي يُعد استراتيجية فعالة لتحقيق تجربة عملاء متسقة عبر القنوات المختلفة.

4. O'Higgins (2023) - استخدم تحليل PLS-SEM لاستنتاج أن الهياكل التنظيمية القوية تدعم نجاح التحول الرقمي.

5. Singh (2023) - وجد أن العملاء يتوقعون تجارب رقمية مخصصة، وأن المؤسسات التي تستثمر في الرقمنة تحقق معدلات ولاء أعلى.

6. Rehle (2025) - دراسة حالة دولية أظهرت أن التحول الرقمي الناجح يعتمد على إعادة هيكلة تقنية المعلومات واعتماد منهجيات Agile.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على ثلاثة أطر نظرية رئيسية تشكل الأساس الفكري للبحث:

1. نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

- تركز على كيفية توظيف التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل العمليات التجارية وتحسين تجربة العملاء.
- تشمل أبعاداً رئيسية: (التقنية، التنظيمية، الثقافية، البشرية).
- تستند إلى أعمال (Westerman et al., 2014) و (Vial, 2019).

2. نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)

- تعتمد على منهجيات معتمدة عالمياً مثل:
- PMBOK Guide (إدارة نطاق المشروع، الجودة، المخاطر)
- منهجية Agile (المرونة في التنفيذ)
- Prince2 (إدارة المشاريع بالتركيز على الأعمال)
- تستند إلى أعمال (Kerzner, 2022) و (PMI, 2021).

3. نظرية تجربة العميل (Customer Experience Theory)

- تدرس العوامل المؤثرة في إدراك العميل للخدمة الرقمية.
- تعتمد على نموذج (Lemon & Verhoef, 2016) الذي يحلل:
- مراحل التفاعل (ما قبل/أثناء/بعد الخدمة)
- العوامل المؤثرة (التصميم، التخصيص، السهولة)

التكامل النظري للدراسة

تدمج الدراسة هذه الأطر في نموذج متكامل يوضح كيف:

1. تؤثر إدارة المشاريع (متغير مستقل) → على التحول الرقمي (متغير وسيط)

2. يؤثر التحول الرقمي → على تجربة العميل (متغير تابع)

المنهجية وطرق البحث

1. المنهج العام

- المنهج المختلط - (Mixed Methods) يجمع بين:

- الكمي: لقياس العلاقات بين المتغيرات

- الكيفي: لفهم السياق والتحديات بعمق

2. أدوات جمع البيانات

| الأداة | الهدف | العينة | طريقة التطبيق |

| استبيان إلكتروني | قياس أثر التحول الرقمي على تجربة العميل | 200 عميل من VOX سينما | نموذج Google Forms مع روابط QR في الصالات |

| مقابلات شبه مبنية | فهم تحديات إدارة المشاريع الرقمية | مديرين (تقنية - تشغيل - مشاريع) |

| دراسة وثائقية | تحليل سياسات VOX الرقمية | التقارير السنوية 2020-2024 | تحليل المضمون |

3. أساليب التحليل

1. التحليل الكمي :

- اختبارات الموثوقية (Cronbach's Alpha)

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

- تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام AMOS

2. التحليل الكيفي :

- الترميز الموضوعي (Thematic Coding)

- تحليل SWOT للتحديات

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية في البحوث الميدانية، حيث تُستخدم لجمع البيانات من مصادرها الأصلية بطريقة منظمة تضمن موثوقية النتائج ودقتها. ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة التي تدمج بين الجانب الإداري والتحول الرقمي وتجربة العميل، فقد تم اختيار مجموعة من الأدوات الكمية والكيفية بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

تُستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العملاء الذين تعاملوا مع VOX سينما بعد تطبيق مبادرات التحول الرقمي. وقد تم تصميمها وفقًا لأحدث المعايير في بحوث تجربة العميل، كما رُوعي فيها وضوح الأسئلة ودقتها، وتوزيعها على محاور متعددة:

البيانات الديموغرافية: العمر، الجنس، عدد مرات زيارة السينما، استخدام التطبيقات الرقمية، إلخ.
محور تجربة العميل: يقيس مدى رضا العميل عن مراحل التفاعل الرقمي (مثل الحجز الإلكتروني، الدفع، الدعم الفني).

محور فعالية الخدمات الرقمية: تقييم مدى فاعلية التطبيقات أو الشاشات الذكية في تحسين الخدمة.
محور الانطباع العام: قياس التوجه العام نحو التجربة الرقمية، ومدى استعداد العميل للتوصية بها.

ثانيًا: المقابلات شبه الموجهة (Semi-Structured Interviews)

إجراء مقابلات مع عينة من مديري المشاريع، وممثلي فرق التحول الرقمي داخل VOX سينما (مثل مديري العمليات ومديري تجربة العملاء). وقد تم تصميم دليل المقابلة ليغطي المحاور التالية:

منهجية التخطيط والتنفيذ المتبعة في مشاريع التحول الرقمي.

مدى تطبيق معايير إدارة المشاريع (PMBOK أو Agile).

التحديات التنظيمية أو التقنية التي واجهت فرق العمل.

مدى التكامل بين الفرق التقنية والتسويقية والإدارية.

تصوراتهم حول تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل.

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية

- تقتصر على قطاع السينما (VOX نموذجاً)
- تركز على مشاريع التحوّل الرقمي الموجهة للعملاء فقط

2. الحدود المكانية

- تشمل فروع VOX في مدينة جدة .

3. الحدود الزمانية

- بيانات ميدانية تغطي الفترة 2023-2024
- مراجعات الأدبيات حتى منتصف 2025

المراجع:

1. المراجع العربية

- الرشيد، أ. (2023). التحوّل الرقمي في القطاع الترفيهي. مجلة الدراسات التجارية، 12(3)، 45-67.
- الهيئة العامة للترفيه (2024). تقرير مؤشرات السينما السعودية. الرياض.

2. المراجع الأجنبية

- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. JSI, 28(1), 118-144.

- PMI. (2021). *PMBOK Guide* (7th ed.). Project Management Institute

- Westerman, G. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. HBR Press.

. المراجع الإلكترونية

- Vision 2030 Portal. (2025). Digital Transformation Strategy. Retrieved from -
vision2030.gov.sa

- VOX Cinemas KSA. (2024). Annual Digital Report. -
www.voxcinemas.com