

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

دراسة العوائق والتحديات التي تعيق تطور قطاع التجزئة وتحقيق

اهداف استدامة رؤية المملكة 2030

اسم الطالب/

عبد الله السيد محمد ظاهر البخاري

إشراف/

أ.د/ الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

العام الدراسي/

2025 – 1447



هَذَا

إلى كل من مرّ في حياتي وترك أثرًا لا يُمحي،

إلى من آمن بي حين خذلتني الظروف،

إلى من فهموا أن الطريق إلى الحلم ليس سهلاً،

إلى أمي التي كانت الأمان في الفوضى، والسكينة في العاصفة،

إلى أبي الذي كان بوصلي حين تاهت بي الدروب،

إلى من ساندني بكلمة طيبة، أو حضن صادق، أو نظرة فخرٍ لم تُقال،

إلى نفسي التي لم تتوقف عن المحاولة رغم كل الانكسارات،

أهدي هذا العمل إلى كل تلك الأرواح النقية التي صنعت من هذا الإنجاز
واقعًا،

وإلى كل من علّمني أن النجاح لا يصنعه الذكاء وحده، بل تصنعه الإرادة
والإيمان.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالحمد محمد

د. فايز جراد

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة والمتمثلة في التحول الرقمي، والتكامل الاستراتيجي، والشراكات والتعاون، وإدارة المخاطر والاستدامة على تطوير أدوار المشتريات وتحويلها من وظيفة تنفيذية إلى استراتيجية متكاملة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء متطلبات التنافسية العالمية ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة علمية شاملة وتوزيعها على عينة بلغ حجمها (150) مفردة من العاملين في إدارات المشتريات وسلاسل الإمداد في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات، حيث تبين أن التحول الرقمي يمثل البعد الأكثر تأثيرًا في تحسين كفاءة المشتريات وتسريع عملياتها، بينما جاء التكامل الاستراتيجي في المرتبة الثانية مؤكدًا أهمية التنسيق المؤسسي بين الإدارات، كما أظهرت النتائج أن الشراكات والتعاون تمثل ركيزة لتطوير علاقات توريد طويلة الأمد تساهم في تعزيز المرونة التشغيلية، في حين بيّنت النتائج أن إدارة المخاطر والاستدامة تُسهم في ترسيخ المشتريات كوظيفة استراتيجية داعمة لاستمرارية الأعمال والمسؤولية المؤسسية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: دعم التحول الرقمي في المشتريات، وتدريب القيادات الشرائية على التفكير الاستراتيجي، ودمج مبادئ الاستدامة في قرارات الشراء، ووضع مؤشرات أداء استراتيجية تقيس القيمة المضافة للمشتريات في دعم الأهداف المؤسسية طويلة الأمد.

الكلمات المفتاحية: ثورة المشتريات، سلاسل الإمداد، التحول الرقمي، التكامل الاستراتيجي، الشراكات والتعاون، إدارة المخاطر، الاستدامة، تطوير أدوار المشتريات.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
1.....	2.1 مشكلة الدراسة:
2.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
8.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
9.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
11.....	10.1 أدوات الدراسة:
12.....	11.1 حدود الدراسة:
14.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: العوائق والتحديات في قطاع التجزئة.....	14
1.1.2 الإطار المفاهيمي للعوائق والتحديات.....	14
2.1.2 البعد الإداري والتنظيمي للعوائق والتحديات في قطاع التجزئة.....	15
3.1.2 البعد الاقتصادي والتمويلي للعوائق والتحديات في قطاع التجزئة.....	18
4.1.2 البعد التقني والتحول الرقمي كأحد تحديات تطوير قطاع التجزئة.....	20
5.1.2 العلاقة بين العوائق والتحديات وتحقيق النمو في قطاع التجزئة.....	22
المبحث الثاني: قطاع التجزئة وأهميته الاقتصادية.....	24
1.1.2 مفهوم تطور قطاع التجزئة وأهميته الاقتصادية.....	24
2.1.2 التحولات الاستراتيجية في قطاع التجزئة السعودي.....	25
3.1.2 العلاقة بين تطور قطاع التجزئة والاستدامة الاقتصادية.....	27
4.1.2 الاستدامة البيئية والاجتماعية في قطاع التجزئة ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030..	29
الفصل الثالث: منهجية البحث.....	33
1.3 منهج الدراسة.....	33
2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	33
3.3 أداة الدراسة.....	34
4.3 صدق الأداة.....	35
5.3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument).....	36
6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	37
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.....	40
1.4 مقدمة.....	40

40.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....
41.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (العوائق والتحديات).....
45.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (تطور قطاع التجزئة ودوره في تحقيق الاستدامة).....
47.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
57.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
57.....	1.5 التمهيد.....
57.....	2.5 النتائج.....
61.....	3.5 التوصيات.....
63.....	Abstract.....
64.....	المراجع.....
64.....	المراجع باللغة العربية.....
66.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
68.....	الملاحق.....
69.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
35	الجدول (1) مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) للمتغير المستقل	1.
36	الجدول (2) ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)	2.
39	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	3.
41	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعده العوائق الإدارية والتنظيمية	4.
42	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعده العوائق الاقتصادية والتمويلية	5.
43	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعده العوائق التقنية والتحول الرقمي	6.
44	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعده تطور قطاع التجزئة في المملكة	7.
46	الجدول (8) التحليل الوصفي لبعده دور قطاع التجزئة في تحقيق الاستدامة	8.
47	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات	9.
49	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على تطوير أدوار المشتريات	10.
51	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على تطوير أدوار المشتريات	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشراكات والتعاون على تطوير أدوار المشتريات	12.
54	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والاستدامة على تطوير أدوار المشتريات	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

أصبحت الاستدامة محركاً حاسماً للابتكار، والمسؤولية المؤسسية، واستدامة الأعمال على المدى الطويل في ممارسات الأعمال المعاصرة في قطاع الطيران - الذي يتميز بالاستهلاك العالي للطاقة، والانبعاثات الكربونية، والعمليات العالمية - تصبح الحاجة إلى استراتيجيات مستدامة أكثر إلحاحاً تتعرض شركات الطيران الضغوط متزايدة من الحكومات، والمدافعين عن البيئة. واللوائح الدولية لتقليل بصمتها البيئية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد والمساهمة بشكل إيجابي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

أكدت المملكة العربية السعودية، من خلال إطار رؤية 2030، على الاستدامة كأولوية وطنية، بهدف تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري. تلعب الخطوط الجوية السعودية، بصفتها الناقل الوطني، دوراً حيوياً في تحقيق هذه الرؤية. وبصفتها كياناً مملوكاً للحكومة وتعمل على المستوى الدولي، يتوقع من السعودية أن تكون رائدة في دمج الاستدامة في خططها الاستراتيجية وعملياتها اليومية وآليات تفاعلها مع أصحاب المصلحة.

تستكشف هذه الدراسة كيفية دمج الاستدامة في الإطار التشغيلي للخطوط الجوية السعودية، وتحقيق في مدى تبني الممارسات المستدامة، ومدى توافقها مع معايير الطيران العالمية، والتحديات التي تواجه التنفيذ. كما تقارن ممارسات السعودية مع شركات طيران عالمية مثل لوفتهانزا، وطيران الإمارات، ودلتا، لتقييم القدرة التنافسية وتحديد الثغرات.

2.1 مشكلة الدراسة:

رغم التطور السريع الذي يشهده قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، إلا أن هذا النمو يواجه العديد من التحديات التي قد تعيق استدامته وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

وتتمثل هذه التحديات في عوامل متعددة، مثل حدة المنافسة بين العلامات التجارية المحلية والعالمية، وتغير أنماط سلوك المستهلك، وضعف التوطين الوظيفي في بعض فروع القطاع، بالإضافة إلى التحولات الرقمية السريعة التي تتطلب بنية تحتية وتقنيات متقدمة.

كما تواجه الشركات العاملة في قطاع التجزئة صعوبة في التكيف مع توقعات العملاء المتزايدة، ومتطلبات التجارة الإلكترونية، وضغوط تقلبات الأسعار وسلاسل الإمداد لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة عميقة لهذه التحديات وتحليل

أثرها على مستقبل القطاع، وتحديد السبل الممكنة لتطويره وتحقيق الاستدامة والربحية فيه.

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه قطاع التجزئة في دعم الاقتصاد الوطني، وكونه من أكثر القطاعات تأثيراً في حياة المستهلكين اليومية.

وتعد هذه الدراسة مهمة لعدة أسباب، من أبرزها:

❶ الاقتصادية

تسلط الضوء على مساهمة قطاع التجزئة في الناتج المحلي الإجمالي، وتكشف عن فرص النمو والاستثمار فيه، مما يساعد صناع القرار والمستثمرين على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة.

❷ الاجتماعية

توضح أهمية القطاع في خلق فرص العمل وتوطين الوظائف، خاصة في ظل التركيز الحكومي على تمكين الكوادر الوطنية ضمن رؤية 2030.

❶ الإدارية والتطويرية

تقدم الدراسة تحليلاً للتحديات الإدارية والتقنية التي تواجه مؤسسات التجزئة، ما يساهم في تحسين أداء الشركات وتبني استراتيجيات أكثر فعالية وابتكاراً.

❷ التقنية:

توضح أهمية التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية في تطوير تجربة التسوق، وتبرز دور التكنولوجيا في تعزيز كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.

❸ الأكاديمية والبحثية

تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات البحثية المحلية المتعلقة بقطاع التجزئة، وتشكل مرجعاً للباحثين والدارسين المهتمين بتطورات هذا القطاع الحيوي.

❹ توفير قاعدة بيانات للباحثين وصناع القرار:

تساعد الدراسة في بناء مرجع بحثي محلي حول قطاع التجزئة يمكن الاستفادة منه في إعداد السياسات والخطط الاقتصادية المستقبلية.

❺ تسليط الضوء على دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

توضح الدراسة أهمية دعم وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعد ركيزة أساسية في نمو قطاع التجزئة وتنويع الاقتصاد.

❻ قياس جاهزية السوق للتطورات العالمية

تمكن الدراسة من تقييم مدى استعداد سوق التجزئة السعودي للتفاعل مع الاتجاهات العالمية مثل التجارة الذكية التجزئة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، ومتاجر التجربة (Experience Stores).

➤ تعزيز المحتوى المحلي وتفضيل المنتج الوطني:

تبرز الدراسة العلاقة بين تطور قطاع التجزئة وتشجيع المستهلكين على شراء المنتجات الوطنية، ما يساهم في دعم الصناعات المحلية.

➤ الكشف عن الفجوات في سلاسل الإمداد والتوزيع

تسلط الضوء على نقاط الضعف في سلاسل التوريد المرتبطة بالتجزئة، وتدعم التوجه نحو تطوير بنية لوجستية أكثر كفاءة وربطاً بين مناطق المملكة...

➤ دعم خطط التوطين (السعودة)

تقدم الدراسة مؤشرات حول العقبات التي تعيق زيادة نسبة السعودة في القطاع، وتساعد في اقتراح حلول تعزز من قابلية الشباب السعودي للعمل في هذا المجال الحيوي.

➤ تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في التجزئة:

تساهم الدراسة في تشجيع الشباب والمستثمرين الجدد على دخول قطاع التجزئة من خلال توضيح الفرص الناشئة فيه خاصة في ظل التحول الرقمي والدعم الحكومي.

➤ تقييم تأثير التشريعات والسياسات الحكومية

تمكن الدراسة من فهم تأثير الأنظمة والتشريعات الجديدة على أداء القطاع، مثل نظام التستر التجاري ونظام حماية المستهلك، وأنظمة الدفع الإلكتروني.

➤ رصد التغيرات الثقافية والاجتماعية المؤثرة في السوق

تساعد في فهم كيف أثرت التغيرات الثقافية، كقيادة المرأة للسيارة، والانفتاح الاجتماعي، على توجهات الشراء ونمو قطاعات تجزئة جديدة (الأزياء الترفيهية، التجميل...).

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم وتحليل واقع قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، ومن أبرزها:

- تحليل واقع قطاع التجزئة في المملكة وتحديد أبرز ملامح تطوره خلال السنوات الأخيرة في ظل رؤية 2030.
- رصد التحديات التي تواجه مؤسسات وشركات التجزئة، سواء كانت تحديات تنظيمية، تسويقية، رقمية أو متعلقة بسلوك المستهلك.
- دراسة أثر التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية على أداء قطاع التجزئة، ومدى جاهزية السوق المحلي لهذا التحول.
- تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة في قطاع التجزئة، ومدى استجابة السوق لها.
- قياس مستوى رضا المستهلكين عن خدمات التجزئة التقليدية والرقمية، ومعرفة توجهاتهم الشرائية.
- اقتراح توصيات عملية لتطوير القطاع وتعزيز قدرته على المنافسة محلياً وإقليمياً، مع التأكيد على أهمية توظيف الوظائف وتطوير الكفاءات الوطنية.

5.1 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي توضح أبعاد موضوع تطور قطاع التجزئة في المملكة ومن أبرز هذه التساؤلات:

- ما هو واقع قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية حالياً؟
- ما أهم العوامل التي ساهمت في تطور قطاع التجزئة خلال السنوات الأخيرة؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات وشركات التجزئة في المملكة؟
- كيف أثر التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية على أداء قطاع التجزئة؟
- ما مدى رضا المستهلكين عن الخدمات المقدمة في قطاع التجزئة؟

- ما هي الفرص المتاحة لتوسيع الاستثمارات في قطاع التجزئة السعودي ؟
- ما دور رؤية المملكة 2030 في دعم وتطوير قطاع التجزئة؟
- ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين أداء القطاع وزيادة قدرته التنافسية؟

6.1 فروض الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، ومن أبرز هذه

الفرضيات:

- توجد علاقة إيجابية بين دعم الحكومة (من خلال رؤية (2030) وتطور قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية.
- يؤثر التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية بشكل كبير على نمو قطاع التجزئة وزيادة كفاءته التشغيلية.
- توجد تحديات تنظيمية وتقنية تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من فرص النمو في قطاع التجزئة.
- يؤثر رضا المستهلكين عن خدمات التجزئة في تحسين الأداء العام للقطاع وزيادة المبيعات.
- تسهم الاستثمارات المحلية والأجنبية في رفع مستوى التنافسية داخل قطاع التجزئة السعودي.
- هناك نقص في الكفاءات الوطنية المدربة بشكل كاف للعمل في قطاع التجزئة، مما يؤثر على توظيف الوظائف.
- تتباين درجة التكيف مع التغيرات الحديثة في قطاع التجزئة بين الشركات المحلية والعالمية العاملة في المملكة.

7.1 الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وركزت على جوانب مختلفة مثل النمو الاقتصادي، التحول الرقمي، سلوك المستهلك، والتحديات التنظيمية. فيما يلي عرض لأهم هذه

الدراسات:

☑ دراسة البنك السعودي للاستثمار (2019)

تناولت واقع سوق التجزئة السعودي وتوقعت أن تصل مبيعات القطاع إلى أكثر من 130 مليار ريال بحلول 2025، وأكدت على أهمية التجارة الإلكترونية كأحد المحركات الأساسية للنمو.

☑ دراسة وزارة التجارة السعودية (2021)

ركزت على تأثير التحول الرقمي في قطاع التجزئة، وبينت أن الشركات التي تبنت حلول التجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي شهدت تحسناً في الأداء بنسبة تفوق 40%.

☑ دراسة جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال (2020)

بحثت في تحديات توظيف الوظائف في قطاع التجزئة، ووجدت أن العوائق تتعلق بثقافة العمل، ضعف التدريب، وانخفاض الرواتب مقارنة بقطاعات أخرى.

☑ دراسة الغامدي وآخرون (2022)

تناولت سلوك المستهلك السعودي تجاه التسوق الرقمي، وأظهرت أن 68% من المشاركين يفضلون الشراء عبر الإنترنت، خاصة في الفئات العمرية من 20 إلى 35 سنة.

✓ دراسة صندوق النقد الدولي (IMF) - تقرير عن الاقتصاد السعودي (2023)

أشار إلى أن قطاع التجزئة يعد من أكثر القطاعات قابلية للنمو والتوظيف، خصوصاً مع الإصلاحات الاقتصادية الجارية ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

تحليل عام للدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أن هناك إجماعاً على أهمية قطاع التجزئة كأحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد السعودي، وأن التحول الرقمي يشكل فرصة استراتيجية لنمو هذا القطاع. ومع ذلك، فقد أظهرت بعض الدراسات محدودية التوطين، ووجود فجوة في تأهيل الكوادر المحلية وتجهيزها لمتطلبات السوق الحديثة.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات الاقتصادية والإدارية التي تفسر تطور قطاع التجزئة وتحولاته في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز هذه المنطلقات:

✓ نظرية العرض والطلب

تعد من أهم الأسس الاقتصادية التي تحكم حركة الأسواق، حيث يساهم ازدياد الطلب الاستهلاكي نتيجة ارتفاع عدد السكان وتحسن مستوى الدخل في تحفيز التوسع في قطاع التجزئة وتنوع خدماته.

✓ نظرية التحول الرقمي:

تنطلق من فرضية أن استخدام التكنولوجيا والابتكار يحسن كفاءة العمليات التجارية، ويعزز تجربة العملاء، وهو ما ينعكس بوضوح في توجه قطاع التجزئة نحو التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية.

✓ نظرية رضا المستهلك Consumer Satisfaction Theory

تؤكد هذه النظرية أن رضا المستهلك يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وزيادة المبيعات، وبالتالي فإن الشركات التي تركز على تلبية احتياجات العملاء وكسب ولاتهم تحقق ميزة تنافسية في سوق التجزئة.

✓ نظرية الميزة التنافسية Porter's Competitive Advantage

توضح أهمية التميز في الأسعار، الجودة، أو الخدمة لتحقيق التفوق في السوق، وهو ما تسعى إليه شركات التجزئة العاملة في المملكة وسط بيئة تنسم بالمنافسة المتزايدة.

✓ رؤية المملكة 2030 كمظلة استراتيجية:

تمثل الرؤية إطاراً مرجعياً ومنطلقاً استراتيجياً يقود إصلاحات شاملة في الاقتصاد، ويؤكد على أهمية تنمية القطاعات غير النفطية، وعلى رأسها قطاع التجزئة، كمحرك رئيسي للنمو وتنويع مصادر الدخل.

9.1 المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل واقع قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية والتعرف على أبرز التحديات والفرص التي تواجهه. وقد تم استخدام المناهج والأساليب التالية:

أولاً: منهج البحث المستخدم

✓ المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف الظواهر

المتعلقة بقطاع التجزئة (مثل التغيرات الاقتصادية سلوك المستهلك التحول الرقمي)، ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج وتفسيرات علمية.

✓ **المنهج الكمي (إن وجدت بيانات)** تم دعم الدراسة بمؤشرات رقمية وإحصاءات حديثة من مصادر موثوقة مثل الهيئة العامة للإحصاء، وزارة التجارة، وتقارير المؤسسات الدولية.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1. البيانات الثانوية (المكتبية)

- ✓ **مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة.**
- ✓ **تحليل التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئات الحكومية السعودية (مثل وزارة التجارة، هيئة السوق، إلخ).**
- ✓ **الاستعانة بمصادر دولية مثل صندوق النقد الدولي البنك الدولي، (McKinsey، PWC).**

2. البيانات الأولية (إن استخدمت)

- ✓ **استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة من المستهلكين والعاملين في قطاع التجزئة، بهدف قياس آرائهم حول رضاهم التحديات ، وسلوك الشراء.**
- ✓ **مقابلات شبه موجهة مع بعض أصحاب المتاجر أو مديري الفروع للحصول على رؤى مباشرة حول التحديات والفرص.**

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

- ✓ **مجتمع الدراسة:** يشمل العاملين في قطاع التجزئة بالمملكة، إضافة إلى المستهلكين السعوديين من مختلف الأعمار والمناطق.
- ✓ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية أو قصدية (حسب توفر البيانات)، لتمثل تنوع التركيبة السكانية والشرائح الاقتصادية المستهدفة من قطاع التجزئة.

10.1 أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات البحث العلمي التي تسهم في جمع البيانات وتحليلها بدقة. وتتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

1- الاستبيان (الاستبانة)

أداة رئيسية تم تصميمها وتوزيعها على عينة من المستهلكين والعاملين في قطاع التجزئة، بهدف جمع معلومات حول:

- ✓ مدى رضا المستهلكين عن خدمات التجزئة.
- ✓ تفضيلات الشراء (تقليدي vs إلكتروني).
- ✓ التحديات التي تواجه العاملين في القطاع.
- ✓ أثر التحول الرقمي على تجربة الشراء.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة" لقياس درجة الاتفاق مع العبارات المطروحة.

2- المقابلات الشخصية (إن وجدت)

أجريت مقابلات شبه موجهة مع عدد من أصحاب المتاجر أو مديري الفروع الكبرى في قطاع التجزئة، للحصول على رؤى مباشرة حول:

- ✓ التحديات التشغيلية.
- ✓ تأثير الأنظمة الجديدة وسياسات التوطين.
- ✓ آراء هم حول التحول الرقمي والتوسع في التجارة الإلكترونية.

3- تحليل الوثائق والتقارير الرسمية:

تم الرجوع إلى وثائق رسمية وتقارير حكومية وخاصة مثل:

- ✓ تقارير وزارة التجارة السعودية.
- ✓ تقارير هيئة الإحصاء
- ✓ دراسات من مؤسسات استشارية (مثل PWC و McKinsey).
- ✓ محتوى رؤية المملكة 2030 المرتبط بقطاع التجزئة.

4- الملاحظة غير المباشرة

تمت ملاحظة بعض الظواهر في بيئة السوق مثل انتشار نقاط البيع الرقمية، التفاعل داخل المتاجر، وحجم الإقبال على المتاجر الإلكترونية، وذلك لدعم التحليل الميداني بشكل غير مباشر.

11.1 حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الجغرافية تركز الدراسة على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية فقط، مع استثناء الأسواق الخارجية أو قطاع التجزئة في دول أخرى.
- ✓ الحدود الزمنية تغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام 2015 وحتى 2025، حيث تم التركيز على التطورات التي شهدتها القطاع خلال هذه السنوات، خاصة في ظل تنفيذ رؤية المملكة 2030.
- ✓ الحدود الموضوعية تركز الدراسة على الجوانب الاقتصادية، التقنية، والسلوكية في قطاع التجزئة، مثل تأثير التحول الرقمي سلوك المستهلك، والتحديات التنظيمية، مع عدم التعمق في الجوانب القانونية أو البيئية بشكل موسع.
- ✓ الحدود المنهجية تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على البيانات الثانوية، مع دعم محدود من البيانات الأولية من خلال استبيانات ومقابلات ميدانية، وذلك حسب توفر الوقت والموارد.

☑ الحدود الديموغرافية تستهدف الدراسة عينة من المستهلكين والعاملين في قطاع التجزئة من مختلف الفئات العمرية والمناطق داخل المملكة، مع إمكانية وجود تحيز في بعض المناطق أو الفئات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: العوائق والتحديات في قطاع التجزئة

1.1.2 الإطار المفاهيمي للعوائق والتحديات

يُعدّ قطاع التجزئة من أهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم في دعم النمو المستدام، وتنويع مصادر الدخل، وتوفير فرص العمل في الاقتصاد الوطني، فإن هذا القطاع يواجه مجموعة من العوائق والتحديات التي تحد من قدرته على التطور والتكيف مع متطلبات الأسواق الحديثة، وقد تناولت الأدبيات الاقتصادية والإدارية مفهوم "العوائق والتحديات" من زوايا متعددة، تتعلق بالبيئة التنظيمية، والموارد البشرية، والهياكل التمويلية، والتطور التكنولوجي، ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة العوامل التي تُعيق الأداء المؤسسي أو تبطئ من وتيرة التقدم، سواء كانت داخلية مرتبطة بالهيكل التنظيمي والإدارة، أو خارجية متعلقة بالبيئة الاقتصادية والتقنية المحيطة بالمؤسسة (آل عوض، 2021).

و تُفهم العوائق على أنها "الظروف أو الممارسات أو الهياكل التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية أو تقلل من كفاءة الموارد، بينما تُعرّف التحديات بأنها "الظروف المستقبلية التي تتطلب من المنظمات تبني سياسات واستراتيجيات استباقية للتعامل مع المتغيرات" وبالتالي، فإن العلاقة بين العائق والتحدّي علاقة زمنية ومنهجية؛ إذ إن العوائق تمثل حالة حالية من الضعف أو القصور، بينما التحديات تمثل احتمالات أو تهديدات مستقبلية تحتاج إلى حلول ابتكارية واستراتيجية (الخرجي والشمري، 2024).

تُظهر الأدبيات أن قطاع التجزئة، باعتباره قطاعًا يتعامل مباشرة مع المستهلكين النهائيين، يتأثر سريعًا بأي تغيرات في البيئة الاقتصادية أو التقنية، فالتوسع في التجارة الإلكترونية، وتغير أنماط الاستهلاك، والتحول نحو القنوات الرقمية، فرضت على مؤسسات التجزئة إعادة صياغة نماذج أعمالها. لكن غياب المرونة الإدارية، وضعف التمويل، ومحدودية البنية الرقمية، جعلت هذه المؤسسات تواجه

عوائق هيكلية تحدّ من تطورها. (Pattanayak et al., 2023)

كما يشير بعض الباحثين إلى أن فهم طبيعة هذه العوائق لا يمكن أن يتم بمعزل عن الإطار المؤسسي والثقافي الذي تعمل فيه المؤسسات. ففي السياق السعودي، ترتبط التحديات الإدارية والتنظيمية غالبًا ببطء عمليات التحول الداخلي، وبالحاجة إلى تأهيل الكوادر الوطنية لقيادة التغيير في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير السريع (الرشادة وآخرون، 2022). أما على المستوى

إن القطاع يواجه ضغوطًا من ارتفاع تكاليف التشغيل، وتفاوت القوة الشرائية، والتقلبات السوقية. وفي المجال التقني، تتجلى التحديات في الفجوة الرقمية بين الشركات الكبرى التي تمتلك بنية تحتية قوية، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر إلى الموارد اللازمة للتحول الرقمي (Kaur et al., 2022).

وبالتالي، يُمكن النظر إلى العوائق والتحديات في قطاع التجزئة من خلال ثلاث زوايا مترابطة:

1. الزاوية الإدارية والتنظيمية: وتعكس مدى قدرة المؤسسة على بناء هيكل مرن وواضح الصلاحيات يدعم اتخاذ القرار ويعزز الكفاءة التشغيلية.
2. الزاوية الاقتصادية والتمويلية: وتشمل القيود المتعلقة بالموارد المالية والتمويل الذاتي والقدرة على مواجهة تقلبات السوق.
3. الزاوية التقنية والتحول الرقمي: وهي محور التنافسية الحديثة الذي يحدد مدى قدرة مؤسسات التجزئة على البقاء في سوق يعتمد على التكنولوجيا والتحليلات الذكية.

2.1.2 البعد الإداري والتنظيمي للعوائق والتحديات في قطاع التجزئة

يشكّل البعد الإداري والتنظيمي أحد أهم مرتكزات الأداء في قطاع التجزئة، إذ تعتمد فعالية هذا القطاع إلى حد كبير على كفاءة البنية التنظيمية، والقدرة الإدارية على إدارة الموارد وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد بيّنت الأدبيات الإدارية أنّ المشكلات التنظيمية تعد من أبرز الأسباب التي تحد من نمو المؤسسات وتضعف قدرتها التنافسية، خاصة في القطاعات التي تتطلب استجابة سريعة للمتغيرات السوقية، مثل قطاع التجزئة (آل عوض، 2021؛ الرشادة وآخرون، 2022).

تُظهر الدراسات أن ضعف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى قصور في وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما ينعكس سلبًا على فعالية اتخاذ القرار ويزيد من احتمالية تضارب الصلاحيات داخل المؤسسات. وغالبًا ما يُعزى هذا الخلل إلى غياب ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، وإلى مركزية القرار التي تحد من مرونة المؤسسات في التعامل مع المستجدات (التميمي واللافي، 2020). وتبرز هذه الإشكالية بشكل خاص في بيئة التجزئة السعودية، حيث تتسم الكثير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسيطرة النمط العائلي أو الفردي في الإدارة، مع ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة والتنظيم المؤسسي.

من ناحية أخرى، يشير الزعبي والحنيطي (2021) إلى أن الهياكل التنظيمية التقليدية في المؤسسات التجارية لا تتلاءم مع متطلبات الأسواق الحديثة، إذ تفتقر إلى آليات تواصل داخلي فعالة، ولا تعتمد على نظم معلوماتية تدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب. فالتجزئة الحديثة تتطلب سرعة في الاستجابة وتحليلًا مستمرًا للبيانات الاستهلاكية، وهي خصائص لا يمكن تحقيقها في ظل بيروقراطية تنظيمية أو ضعف التنسيق بين الأقسام التشغيلية والإدارية.

وفي السياق ذاته، يوضح بغداددي (2020) أن نجاح المؤسسات الخدمية والتجارية يعتمد على قدرتها على إعادة هيكلة إدارتها بما يواكب متطلبات الكفاءة والإنتاجية. فالهيكل التنظيمي لم يعد مجرد توزيع إداري للسلطات، بل أصبح نظامًا ديناميكيًا يربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي من خلال وضوح خطوط الاتصال والمساءلة. ومن هنا، يصبح غياب هذا التكامل التنظيمي أحد أهم التحديات التي تعيق مؤسسات التجزئة عن تحقيق تطورها المستدام.

كما أن محدودية الكفاءات الإدارية المؤهلة لإدارة عمليات التغيير والتحول داخل قطاع التجزئة تُعد من أبرز العوائق التنظيمية. حيث لا يزال بعض القادة الإداريين يتبعون أساليب إدارة تقليدية تركز على الإشراف والسيطرة أكثر من التحفيز والتمكين، مما يضعف بيئة العمل ويحد من الابتكار الداخلي (Alt et al., 2025). وتُظهر التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال أنّ تطوير الكوادر الإدارية وتبني ثقافة التعلم التنظيمي يمثلان شرطًا أساسيًا لتجاوز التحديات التنظيمية وتحقيق الكفاءة في قطاع التجزئة.

يُضاف إلى ذلك أنّ العوائق الإدارية تتجلى أيضًا في ضعف إدارة الوقت وسوء توزيع المهام، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية وانخفاض جودة الخدمة المقدمة للعملاء. فغياب آليات الرقابة الإدارية الحديثة يجعل المؤسسات عرضة للأخطاء المتكررة، ويضعف قدرتها على مراقبة الأداء ومحاسبة المسؤولين (الخزرجي والشمري، 2024). وتبرز أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المبنية على مؤشرات الأداء (KPIs) والحوكمة المؤسسية كأداة لتقليص هذه الفجوات.

وفيما يتعلق بالتنظيم الداخلي، تواجه العديد من المؤسسات تحديات مرتبطة بعدم وجود توصيف وظيفي واضح أو ضعف في الربط بين الحوافز والأداء. وتؤكد الزهراني (2021) أن هذه الفجوة التنظيمية تُضعف الولاء المؤسسي وتزيد من معدلات دوران العمالة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على قوى عاملة شبابية مثل التجزئة. إذ تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن ضعف القيادة التنظيمية وفقدان المسار المهني الواضح يسهمان في تراجع الكفاءة والإنتاجية.

علاوة على ذلك، فإن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تتطلب من مؤسسات التجزئة أن تتبنى استراتيجيات تنظيمية مرنة تستجيب للتحولات الرقمية، وهو ما يمثل تحديًا كبيرًا في ظل البنى الإدارية الجامدة. وقد أشار إسماعيل (2021) إلى أن التحول نحو الإدارة الرقمية يتطلب إعادة تصميم العمليات الإدارية لتتكامل مع أنظمة المعلومات الذكية، بما يتيح اتخاذ قرارات فورية مبنية على بيانات دقيقة. هذا الانتقال من النظم الورقية إلى النظم الرقمية لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يشمل كذلك تغيير الثقافة الإدارية لتصبح أكثر ابتكارًا ومبنية على التحليل بدل الحدس.

وبالنظر إلى البيئة التنظيمية في قطاع التجزئة السعودي، يمكن القول إن العوائق الإدارية والتنظيمية ترتبط غالبًا بثلاثة محاور رئيسية:

1. ضعف الهيكل الإداري المؤسسي وما يترتب عليه من تضارب صلاحيات وغياب وضوح الأدوار.
2. محدودية الكفاءات الإدارية والتدريب القيادي الذي يمكن أن يدعم التحول المؤسسي.
3. قصور تطبيق نظم الحوكمة والتقييم المؤسسي مما يحد من قدرة المؤسسات على إدارة الأداء بكفاءة.

إن تجاوز هذه العوائق يتطلب اعتماد هيكل تنظيمي مرن، يقوم على تفويض الصلاحيات، وتمكين القيادات الوسطى، وتبني نظم حوكمة فعّالة تعزز الشفافية والمساءلة. كما أن تطوير ثقافة تنظيمية تحفز الابتكار والاستجابة السريعة يعد ضرورة ملحة لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة في قطاع التجزئة، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في بناء مؤسسات قادرة على المنافسة والتأقلم مع التحول الرقمي والاقتصادي المتسارع.

3.1.2 البعد الاقتصادي والتمويلي للعوائق والتحديات في قطاع التجزئة

يُعدّ البعد الاقتصادي والتمويلي من أكثر الأبعاد تأثيرًا في قدرة قطاع التجزئة على التطور والنمو المستدام، إذ تمثل الموارد المالية القاعدة التي تقوم عليها جميع الأنشطة التجارية، بدءًا من التمويل التشغيلي وانتهاءً بالتوسع الاستثماري. ويُنظر إلى التحديات الاقتصادية والتمويلية على أنها من العوامل البنيوية التي تحدد مدى مرونة مؤسسات التجزئة وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة السوقية. فالمؤسسات التي تعاني من ضعف في رأس المال أو من صعوبات في الحصول على التمويل تواجه قيودًا تحدّ من قدرتها على تحديث بنيتها التحتية، وتبني التقنيات الحديثة، وتحقيق التوسع الأفقي أو الرأسي في أنشطتها (الزعيبي والحنيطي، 2021؛ كامل، 2020).

تواجه شركات التجزئة في الاقتصادات النامية. ومنها المملكة العربية السعودية. تحديات تمويلية متعددة ترتبط بعدة عوامل، أبرزها محدودية القنوات التمويلية المناسبة لطبيعة هذا القطاع، وارتفاع متطلبات الضمانات البنكية، وضعف الابتكار في منتجات التمويل التجاري. ورغم الجهود الحكومية لتسهيل الوصول إلى التمويل عبر برامج مثل "كفالة" و"منشآت"، إلا أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في التجزئة ما زالت تواجه صعوبة في تأمين التمويل الكافي لتطوير عملياتها أو الاستثمار في التحول الرقمي. ويرتبط ذلك جزئيًا بنقص البيانات المالية الدقيقة والشفافية المحاسبية، مما يضعف ثقة الممولين ويزيد من تكلفة الاقتراض. (Alt et al., 2025).

من منظور الاقتصاد الكلي، تتأثر قدرة قطاع التجزئة أيضًا بالعوامل الاقتصادية العامة مثل معدلات التضخم، والسياسات الضريبية، وتقلبات الطلب الكلي. فالضغوط التضخمية تؤدي إلى ارتفاع

تكاليف التشغيل وتراجع هامش الربحية، خاصة في القطاعات ذات الحساسية السعرية العالية. كما أن تغيرات سلوك المستهلكين في ظل ظروف اقتصادية غير مستقرة تدفع المؤسسات إلى اتباع استراتيجيات تسعير متحفظة قد تقلل من قدرتها على تحقيق النمو المطلوب (Butt et al., 2024) وفي السياق ذاته، فإن المنافسة الحادة بين الشركات المحلية والعالمية العاملة في السوق السعودي تشكل ضغطاً إضافياً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تجد نفسها في مواجهة كيانات تمتلك قدرات مالية واستثمارية أكبر.

ويشير بغدادي (2020) إلى أن من بين أبرز العوائق التمويلية التي تواجه مؤسسات التجزئة غياب الوعي المالي الاستراتيجي لدى الإدارة العليا. إذ تركز الكثير من المؤسسات على السيولة قصيرة الأجل دون وضع خطط تمويل طويلة المدى تضمن الاستقرار المالي في فترات الركود أو الأزمات. كما أن الاعتماد المفرط على التمويل الذاتي وعدم تنوع مصادر التمويل يجعل هذه المؤسسات أكثر هشاشة أمام التغيرات الاقتصادية. لذلك، فإن تنمية القدرات المالية والإدارية في مجال إدارة رأس المال التشغيلي وإدارة التدفقات النقدية يمثل عاملاً حاسماً لتجاوز هذه العقبات.

وفي هذا الإطار، يرى الخزرجي والشمري (2024) أن إحدى العقبات الجوهرية التي تواجه مؤسسات التجزئة هي ضعف الاستثمار في البحث التسويقي والتحليل المالي. فغياب البيانات الدقيقة حول الأسواق والمستهلكين يجعل القرارات الاستثمارية أقرب إلى التقديرات العشوائية منها إلى التحليل العلمي، مما يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد المالية، ويحدّ من قدرة الشركات على المنافسة. أما المؤسسات التي تنتهج منهجية تحليل مالي دقيقة وتدمجها مع دراسات السوق، فتكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تمويل رشيدة تعزز قدرتها التنافسية واستدامتها.

وعلى المستوى الدولي، أوضحت دراسات Alt, Berezvai & Agárdi (2025) أنّ المؤسسات التي تربط استراتيجياتها التمويلية بأهداف الاستدامة تحقق أداءً ماليًا أفضل على المدى الطويل، مقارنة بالمؤسسات التي تركز فقط على الربح قصير الأجل. فالتمويل المستدام الذي يراعي الأبعاد الاجتماعية والبيئية أصبح أحد محركات النمو في قطاع التجزئة الحديث. وتبرز أهمية هذا النهج في ظل توجه رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على كفاءة الإنفاق وإدارة الموارد المالية بفعالية.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن التحديات الاقتصادية والتمويلية في قطاع التجزئة تنقسم إلى ثلاثة محاور رئيسة مترابطة:

1. التحديات التمويلية الداخلية: مثل ضعف نظم المحاسبة والرقابة المالية وغياب التخطيط المالي الاستراتيجي.
2. التحديات الاقتصادية الخارجية: المتمثلة في تقلبات السوق، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وضعف مرونة الأسعار.
3. التحديات الاستثمارية: وتشمل صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل المستدام وضعف الاستفادة من الأدوات المالية المبتكرة.

إن تجاوز هذه العوائق يتطلب من مؤسسات التجزئة إعادة التفكير في نموذجها الاقتصادي والتمويلي، من خلال تنويع مصادر التمويل، وتبني استراتيجيات مالية مستدامة تراعي الكفاءة والشفافية، وتعزيز الشراكة مع القطاع المالي لتوفير حلول تمويل مرنة تتناسب مع خصوصية القطاع. فتمكين التجزئة من الوصول إلى التمويل الفعال ليس مجرد مطلب اقتصادي، بل شرط أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للاستدامة التي تركز عليها رؤية المملكة 2030.

4.1.2 البعد التقني والتحول الرقمي كأحد تحديات تطوير قطاع التجزئة

يمثل البعد التقني والتحول الرقمي أحد المحاور الجوهرية التي تحدد قدرة قطاع التجزئة على التكيف مع متغيرات السوق العالمية ومتطلبات الاقتصاد الحديث. فالتحول الرقمي لم يعد خياراً إضافياً للمؤسسات التجارية، بل أصبح ضرورة استراتيجية لرفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء وتحقيق التنافسية المستدامة. ومع ذلك، فإن الكثير من مؤسسات التجزئة تواجه صعوبات حقيقية في تبني التقنيات الحديثة، سواء بسبب ضعف البنية التحتية التقنية، أو محدودية الوعي بأهمية التحول الرقمي، أو لاعتبارات مالية وتنظيمية تعيق الاستثمار في هذا المجال (Kaur et al., 2022)؛ إسماعيل، 2021).

يشير إسماعيل (2021) إلى أن التحول الرقمي في قطاع التجزئة يركز على دمج التقنيات الذكية في جميع مراحل سلسلة القيمة، بدءاً من إدارة المخزون وسلاسل الإمداد وصولاً إلى أنظمة الدفع وخدمة العملاء. ويُظهر الواقع أن الكثير من المؤسسات المحلية ما زالت في مراحلها الأولى من هذا التحول، حيث تعتمد على نظم تقليدية لإدارة العمليات، مما يحد من قدرتها على التنبؤ بالطلب وتحليل سلوك المستهلكين. كما أن ضعف الكفاءات التقنية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى تباطؤ عملية التحول ويزيد من الفجوة الرقمية مقارنة بالشركات الكبرى أو العلامات العالمية.

من جهة أخرى، ترى الزهراني (2021) أن أحد أهم التحديات التقنية يتمثل في ضعف الوعي بأهمية البيانات في دعم القرارات الإدارية. فالمؤسسات التي لا تمتلك أنظمة معلومات فعّالة تجد صعوبة في تحليل الاتجاهات السوقية والتنبؤ بالطلب، مما يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد. وفي المقابل، أظهرت دراسات حديثة أن تبني أنظمة تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) يساهم في رفع كفاءة التخطيط وتحسين استجابة المؤسسات لاحتياجات العملاء. (Pattanayak et al., 2023) ويُعد هذا التحول نحو التحليل الرقمي خطوة أساسية لتقليل الهدر وتعزيز الأداء المالي والتسويقي في مؤسسات التجزئة.

كما أن استخدام تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) يمثل أحد المظاهر الحديثة للتحول الرقمي في قطاع التجزئة. حيث تتيح هذه التقنيات مراقبة دقيقة لحركة المنتجات والمخزون في الوقت الفعلي، ما يساهم في تحسين إدارة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية. (Kaur et al., 2022) ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق هذه الحلول بسبب ارتفاع تكلفتها، ونقص الكوادر الفنية المؤهلة لإدارتها، فضلاً عن ضعف الوعي الأمني المتعلق بحماية البيانات. فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية، بل يتطلب منظومة متكاملة من الأمن السيبراني والسياسات التنظيمية التي تضمن سلامة المعلومات واستدامة التشغيل.

وتشير دراسات حديثة إلى أن أهم معوقات التحول الرقمي في قطاع التجزئة يمكن تلخيصها في أربعة محاور رئيسية:

1. نقص الكفاءات التقنية المؤهلة لإدارة التحول وتنفيذ الأنظمة الرقمية.
2. محدودية الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الإدارات والموظفين، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.
4. المخاوف الأمنية وحماية البيانات، وهي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل تنامي التهديدات السيبرانية.

5.1.2 العلاقة بين العوائق والتحديات وتحقيق النمو في قطاع التجزئة

تتسم العلاقة بين العوائق والتحديات من جهة، وتطور قطاع التجزئة من جهة أخرى، بطبيعة معقدة تتداخل فيها الأبعاد الإدارية والاقتصادية والتقنية في إطار بيئة اقتصادية متغيرة وسوقية متنافسة. فكل نوع من العوائق ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي، وعلى قدرة القطاع على النمو والاستدامة. وتُظهر الأدبيات الإدارية والاقتصادية أن تجاوز هذه التحديات لا يتحقق إلا من خلال مقارنة شمولية تتعامل مع العوائق بوصفها فرصاً للتطوير والتحسين، وليس مجرد مشكلات يجب احتواؤها مؤقتاً (Alt et al., 2025؛ Butt et al., 2024).

من الناحية الإدارية والتنظيمية، تؤدي العوائق إلى إضعاف التفاعل بين المستويات الإدارية، وتباطؤ عملية اتخاذ القرار، وهو ما يُعدّ من أبرز معوقات التطور المؤسسي. فعندما تفتقر المؤسسات إلى هياكل تنظيمية مرنة وأنظمة رقابية فعالة، تصبح غير قادرة على التكيف مع المتغيرات السوقية أو التكنولوجيا. وقد أكد التميمي واللافي (2020) أن المؤسسات التي تعتمد نماذج القيادة الرؤيوية وتُشرك موظفيها في صنع القرار أكثر قدرة على مواجهة هذه التحديات وتحويلها إلى محفزات للنمو التنظيمي، مما يعزز قدرتها على التطور في بيئة تنافسية مثل التجزئة.

أما على المستوى الاقتصادي والتمويلي، فإن العوائق المرتبطة بنقص التمويل أو ضعف السيولة تؤدي إلى بطء في تنفيذ الخطط التوسعية وتراجع الاستثمارات في الابتكار والتكنولوجيا. فالمؤسسات التي تعاني من شح الموارد غالباً ما تلجأ إلى خفض التكاليف التشغيلية على حساب الجودة أو التطوير، ما ينعكس سلباً على رضا العملاء وتكرار التعامل معهم. وقد بيّن الزعبي والحنيطي (2021) أن التمويل بالتجزئة في المؤسسات المالية يمكن أن يساهم في دعم قطاعات البيع بالتجزئة إذا ما تم توجيهه ضمن أطر استدامة مالية توازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

وفي المقابل، فإن العوائق التقنية والتحول الرقمي تمثل جانبًا مزدوج التأثير، إذ يمكن أن تكون مصدرًا للنمو إذا أُديرت بفعالية، أو عاملاً معرقلًا إذا أهملت. فتبني الحلول الرقمية المتقدمة كتحليل البيانات والتجارة الإلكترونية يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوسيع قاعدة العملاء. لكن غياب المهارات التقنية أو ضعف الاستثمارات الرقمية يجعل هذه الإمكانيات غير مستغلة، مما يؤدي إلى فجوة تنافسية بين الشركات المحلية ونظيراتها العالمية (Kaur et al., 2022)؛ (Kang et al., 2023).

من منظور الاقتصاد الكلي، فإن العلاقة بين العوائق والنمو في قطاع التجزئة ترتبط كذلك بقدرة البيئة الاقتصادية على توفير مناخ استثماري محفز، يوازن بين المنافسة العادلة وحماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فوجود سياسات اقتصادية مرنة وتشريعات داعمة للاستثمار والابتكار يُعدّ من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تخطي العوائق البنيوية وتحقيق النمو المستدام. وقد أوضح (Hossain 2025) أن تطوير منظومة الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل الإمداد يُعدّ من بين الركائز الأساسية لتجاوز القيود الاقتصادية وتحقيق كفاءة في الموارد تعزز من مساهمة قطاع التجزئة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تؤكد الأدبيات أيضًا أن التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للعوائق (الإدارية، الاقتصادية، التقنية) يولّد أثرًا تراكميًا على الأداء المؤسسي. فالمؤسسة التي تواجه ضعفًا إداريًا ستجد صعوبة في إدارة الموارد المالية بفعالية، وستعثر في تبني التقنيات الحديثة حتى وإن توفرت الإمكانيات. ومن هنا تأتي أهمية التكامل بين هذه الأبعاد في أي استراتيجية تطويرية تستهدف النمو والتحول نحو الاستدامة. فالنجاح في التغلب على العوائق يتطلب بناء منظومة مؤسسية متكاملة قادرة على إدارة التغيير وإعادة توجيه الموارد نحو الابتكار والتحسين المستمر (إسماعيل، 2021؛ آل عوض، 2021).

وفي السياق السعودي، تتضح العلاقة بين العوائق والتطور في قطاع التجزئة من خلال التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني في ظل رؤية المملكة 2030. إذ تسعى الحكومة إلى رفع مساهمة قطاع التجزئة في الناتج المحلي الإجمالي عبر دعم التحول الرقمي وتمكين الكفاءات الوطنية وتوسيع نطاق الاستثمار. ومع ذلك، ما تزال بعض المؤسسات تعاني من بطء في التكيف مع هذه التحولات نتيجة القيود التنظيمية أو ضعف المرونة الإدارية.

المبحث الثاني: قطاع التجزئة وأهميته الاقتصادية

1.1.2 مفهوم تطور قطاع التجزئة وأهميته الاقتصادية

يُعدّ قطاع التجزئة من أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، إذ يمثل حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك، ويعكس ديناميكية النشاط الاقتصادي ومستوى التقدم الحضاري للمجتمعات. فهو لا يُساهم فقط في تحريك عجلة الاقتصاد من خلال زيادة معدلات الاستهلاك وتوليد فرص العمل، بل يُعد أيضاً أحد المؤشرات الرئيسية لقياس النمو الاقتصادي ومستوى التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية (Butt et al., 2024).

ويشير Alt et al. (2025) إلى أن تطور قطاع التجزئة يُقاس بمدى قدرته على التكيف مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية، وتنوع قنوات التوزيع، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة للمستهلك.

في السياق السعودي، يُعتبر قطاع التجزئة أحد المحركات الاستراتيجية لتنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط، وهو ما جعل تطويره أحد مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تسعى الرؤية إلى رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى ما يفوق 20% بحلول عام 2030، عبر تعزيز بيئة الاستثمار، وتوسيع قاعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز التحول نحو التجارة الإلكترونية والرقمنة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023).

ويتميز قطاع التجزئة في المملكة بتنوعه الكبير من حيث الحجم والنطاق والأنشطة، إذ يضم متاجر تقليدية وأخرى رقمية وشركات كبرى تعمل وفق نماذج عالمية، إلى جانب آلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل العمود الفقري لهذا القطاع. ومع ذلك، فإن التطور لا يُقاس فقط بالنمو الكمي أو في عدد المتاجر والمبيعات، بل في مدى تحول هذا القطاع إلى منظومة متكاملة قائمة على الكفاءة، والابتكار، والاستدامة (إسماعيل، 2021).

ويُشير الخزرجي والشمري (2024) إلى أن تطور قطاع التجزئة لا يتحقق بمعزل عن البيئة الاقتصادية والتنظيمية المحيطة، بل يتطلب تكامل السياسات الاقتصادية والتمويلية والتقنية. فالمؤسسات القادرة على استيعاب التحولات التكنولوجية وإعادة هيكلة عملياتها وفق النظم الرقمية الحديثة، هي الأكثر قدرة على المنافسة والنمو المستدام. كما أن التطور المؤسسي في هذا القطاع أصبح يعتمد على البيانات والتحليلات التنبؤية كأساس لاتخاذ القرارات، بدلاً من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الحدس أو التجربة.

وفي ضوء التحولات العالمية، أصبح قطاع التجزئة أحد المجالات الأكثر تأثراً بثورة المعلومات والاتصالات، حيث أدى انتشار التجارة الإلكترونية إلى إعادة تشكيل خريطة السوق، وجعل من الابتكار في تجربة العميل والتكامل اللوجستي عوامل أساسية للتميز، وتظهر التجارب الدولية أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في وقت مبكر، تمكنت من تحقيق معدلات نمو تفوق نظيراتها التقليدية، فضلاً عن تحسين استدامتها البيئية من خلال تقليل الهدر في الموارد. (Kaur et al., 2022)

وبناءً على ذلك، فإن تطور قطاع التجزئة السعودي يُعدّ مؤشراً على كفاءة النظام الاقتصادي ككل، إذ يجمع بين النمو في الاستثمار المحلي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز القدرات التقنية، كما أن دوره في تحقيق التوازن بين العرض والطلب يجعله أحد أهم الركائز في استقرار الاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع، خصوصاً في ظل التوجه نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتقنية.

2.1.2 التحولات الاستراتيجية في قطاع التجزئة السعودي

شهد قطاع التجزئة السعودي خلال السنوات الأخيرة تحولات جذرية مدفوعة بعوامل اقتصادية وتنظيمية وتقنية، تماشياً مع برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، هذه التحولات لم تقتصر على تغيير في الهياكل التشغيلية، بل شملت إعادة صياغة المفهوم الاستراتيجي للتجزئة من نشاط تجاري تقليدي إلى منظومة متكاملة تركز على التحول الرقمي، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتبني ممارسات الاستدامة (وزارة التجارة، 2022).

أول هذه التحولات يتمثل في الرقمنة الشاملة، حيث تسارعت وتيرة التجارة الإلكترونية بعد جائحة كوفيد-19، مما دفع المؤسسات إلى اعتماد أنظمة رقمية لإدارة عمليات البيع والتوزيع والتسويق. وقد ساهمت مبادرات حكومية مثل "متاجر إلكترونية سعودية" و"سجل تجاري إلكتروني" في تسهيل التحول نحو المنصات الرقمية، ورفع مستوى الثقة في المعاملات الإلكترونية (الزهراني، 2021). كما أطلقت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) برامج لتأهيل أصحاب المتاجر التقليدية للتحول إلى قنوات البيع الإلكترونية، مما عزز قدرة القطاع على مواكبة الاتجاهات العالمية.

أما التحول الثاني فيتمثل في تحسين البيئة التنظيمية والتنافسية، من خلال سنّ تشريعات جديدة تسهّل دخول المستثمرين، وتحفّز الشفافية في العمليات التجارية، وتحدّ من الممارسات الاحتكارية. وقد مكّنت هذه التشريعات الشركات المحلية من بناء شراكات مع علامات تجارية عالمية، ما ساهم في نقل الخبرات الإدارية والتقنية وتعزيز جودة الخدمة (التميمي واللافي، 2020).

أما التحول الثالث فهو تمكين رأس المال البشري في القطاع، إذ تم تبني برامج توظيف وتدريب تستهدف رفع مهارات العاملين في التجزئة، وتحويلهم من مجرد منفذين إلى كوادر قادرة على إدارة التغيير والابتكار. فالاستثمار في العنصر البشري أصبح من الركائز الأساسية لتطور القطاع، خاصة في المجالات المرتبطة بالتحليل الرقمي وإدارة البيانات وسلوك المستهلك (الرشادة وآخرون، 2022).

التحول الرابع يرتبط بـ الابتكار في تجربة العميل، حيث أصبح التفاعل مع المستهلكين يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لتخصيص الخدمات وتحسين تجربة الشراء. فالمؤسسات التي استطاعت بناء تجربة عميل رقمية متكاملة زادت قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء ورفع مستوى الرضا، ما انعكس على استدامة أرباحها ومكانتها السوقية. (Kang et al., 2023)

كل هذه التحولات جعلت من قطاع التجزئة السعودي نموذجاً في التحديث والتكامل بين الإصلاح الإداري والابتكار التقني، إلا أن هذا التطور لا يخلو من تحديات تتعلق بسرعة التغيير، وتفاوت جاهزية المؤسسات الصغيرة مقارنة بالكبيرة، إضافة إلى الحاجة إلى تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص لضمان نمو متوازن ومستدام.

3.1.2 العلاقة بين تطور قطاع التجزئة والاستدامة الاقتصادية

يُعد تطور قطاع التجزئة أحد المحركات الأساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية، إذ يسهم في تنوع مصادر الدخل، وتوليد فرص العمل، وتحفيز الابتكار في أساليب الإنتاج والاستهلاك. فالتجزئة ليست مجرد نشاط تجاري محدود، بل تمثل منظومة اقتصادية متكاملة تشمل الإنتاج، والتوزيع، والخدمات اللوجستية، والتسويق، والتجارة الإلكترونية، وتؤكد الدراسات الحديثة أن العلاقة بين تطور هذا القطاع والاستدامة الاقتصادية علاقة تبادلية؛ فكلما ارتفع مستوى التنظيم والكفاءة في قطاع التجزئة، ازدادت مساهمته في تحقيق التنمية المستدامة، والعكس صحيح. (Alt et al., 2025)

يرى Butt et al. (2024) أن التحول في قطاع التجزئة نحو النماذج المستدامة يعزز من مرونة الاقتصاد الوطني، ويقلل من الهدر في الموارد عبر تبني ممارسات الاقتصاد الدائري، مثل إدارة العائدات وإعادة التدوير وإعادة التوريد (Reverse Logistics). وقد أثبتت التجارب الميدانية في أوروبا أن الشركات التي دمجت مبدأ الاستدامة في عملياتها حققت أداءً مالياً أفضل على المدى الطويل، نتيجة لتحسين كفاءة التشغيل وزيادة ولاء العملاء، وتُظهر هذه التجارب أن استدامة التجزئة لا تتحقق فقط من خلال تقليل الأثر البيئي، بل من خلال بناء نماذج أعمال متوازنة اقتصادياً واجتماعياً.

وفي السياق السعودي، تُعد الاستدامة الاقتصادية أحد المحاور الجوهرية لرؤية المملكة 2030، التي تستهدف بناء اقتصاد متنوع وقادر على المنافسة العالمية، ويُسهم قطاع التجزئة في تحقيق هذه الرؤية عبر خلق فرص استثمارية جديدة في مجالات التجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والتقنيات المالية، كما أن تطوير البيئة التنظيمية والرقمية ساعد في تحسين كفاءة السوق وتشجيع المستثمرين المحليين والدوليين على دخول القطاع، مما زاد من معدل النمو المركب للقطاع خلال السنوات الأخيرة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023).

من ناحية أخرى، يُسهم تطور قطاع التجزئة في تحفيز سلاسل الإمداد الوطنية من خلال زيادة الطلب على الخدمات المساندة مثل النقل والتخزين والتوزيع. فكل نمو في قطاع التجزئة ينعكس إيجاباً على بقية القطاعات الاقتصادية المرتبطة به، وتوضح دراسات مثل (Hossain 2025) أن كفاءة سلاسل الإمداد

المستدامة تمثل أساسًا لتعزيز قدرة التجزئة على دعم أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ، لاسيما في ما يتعلق بتحسين إدارة الموارد وتقليل البصمة الكربونية. ويشير الباحث إلى أن اعتماد الممارسات البيئية والاجتماعية في سلسلة القيمة أصبح من معايير التنافسية الحديثة.

كما أن التحول الرقمي في قطاع التجزئة يخلق مزايا اقتصادية واضحة، إذ يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل وتحسين إدارة المخزون وتوسيع قاعدة العملاء، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام. وتُظهر دراسة (Pattanayak et al. (2023 أن استخدام أدوات التسويق الرقمي والذكاء الاصطناعي مكن مؤسسات التجزئة من زيادة كفاءتها التسويقية وخفض تكاليف الوصول إلى المستهلكين بنسبة كبيرة، الأمر الذي يعزز استدامة الإيرادات على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، فإن دمج التقنيات الحديثة يُعد أحد أهم محركات الاستدامة في الاقتصاد السعودي الحديث.

ويُضاف إلى ذلك أن تطور التجزئة يساهم في تحقيق العدالة الاقتصادية عبر تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهذه المؤسسات تمثل أكثر من 90% من الشركات العاملة في القطاع، وتعد المحرك الرئيس لخلق الوظائف، ومن خلال برامج التحفيز والتمويل والدعم التقني التي تقدمها الحكومة السعودية، أصبح بإمكانها التوسع والمنافسة، مما يعزز من استدامة الاقتصاد المحلي ويقلل من الاعتماد على الواردات. ويؤكد كامل (2020) أن تعزيز القدرات التسويقية والابتكارية لهذه المؤسسات يساهم في دعم ممارسات النمو الريادي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أما من الناحية الاجتماعية والتنموية، فإن نمو قطاع التجزئة يساهم في دعم التنمية المجتمعية من خلال تمكين المرأة ورفع مستوى الدخل وتحسين جودة الحياة، وتشير آل عوض (2021) والرّشادة وآخرون (2022) إلى أن تمكين المرأة السعودية للعمل في هذا القطاع كان له أثر مزدوج: من ناحية أسهم في تقليص الفجوة الاقتصادية بين الجنسين، ومن ناحية أخرى عزز من القوة الشرائية في الاقتصاد المحلي، مما انعكس إيجابًا على الأداء العام للقطاع. هذا الجانب الاجتماعي يُعد جزءًا لا يتجزأ من مفهوم الاستدامة الاقتصادية المتكاملة.

وتبرز أهمية الابتكار والإنتاجية كعاملين رئيسين في ربط التجزئة بالاستدامة الاقتصادية. فالتطور لا يعني فقط التوسع في حجم السوق، بل رفع كفاءة الموارد وتحسين الإنتاجية باستخدام أدوات الإدارة الذكية، ويشير التوزاني والمحمادي (2024) إلى أن الابتكار في المنتجات والخدمات في مؤسسات التجزئة يعزز من القيمة المضافة ويزيد من قدرة السوق على التصدير، مما يرفع مساهمة القطاع في الاقتصاد الكلي. كما أن مؤسسات التجزئة التي تستثمر في تقنيات التحليل الذكي والتخطيط المستدام تحقق توازنًا بين النمو المالي وحماية البيئة.

يمكن تلخيص العلاقة بين تطور قطاع التجزئة والاستدامة الاقتصادية في النقاط التالية:

1. تحفيز النمو الاقتصادي من خلال زيادة الإنتاجية وتنويع مصادر الدخل.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية عبر التحول الرقمي وإدارة الموارد بفعالية.
3. تعزيز استدامة سلاسل الإمداد وتقليل الفاقد في العمليات.
4. تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمساهمة في خلق فرص العمل.
5. رفع الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز العدالة الاقتصادية.

4.1.2 الاستدامة البيئية والاجتماعية في قطاع التجزئة ودورها في تحقيق رؤية المملكة

2030

تُعد الاستدامة البيئية والاجتماعية من المحاور الجوهرية التي تعيد تعريف دور قطاع التجزئة في الاقتصادات الحديثة، إذ لم يعد النمو يقاس فقط بالمبيعات أو الأرباح، بل بقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع، وتُشير Alt et al. (2025) إلى أن تبني مبادئ الاستدامة في التجزئة يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات على المدى الطويل، من خلال بناء سمعة إيجابية، وتعزيز ولاء العملاء، وتقليل التكاليف المرتبطة بالهدر واستهلاك الطاقة.

وفي هذا السياق، أصبحت المملكة العربية السعودية تولي اهتمامًا متزايدًا بدمج ممارسات الاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وعلى رأسها قطاع التجزئة، باعتباره من أكثر القطاعات

ارتباطاً بالمستهلك والبيئة، إذ تسعى رؤية المملكة 2030 إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وتبني أنماط إنتاج واستهلاك مستدامة، وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات الأعمال.

أولاً: البعد البيئي في ممارسات قطاع التجزئة

يشمل البعد البيئي في التجزئة مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى تقليل الأثر السلبي للعمليات التجارية على البيئة، من خلال إدارة المخلفات، وتقليل الانبعاثات، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه. وتشير دراسة (Butt et al. (2024 إلى أن تطبيق مفاهيم اللوجستيات العكسية (Reverse Logistics) في سلاسل الإمداد بالتجزئة يُعد أحد أهم الابتكارات البيئية التي تدعم أهداف التنمية المستدامة. فإعادة تدوير المنتجات وإدارة المرتجعات لا تقلل فقط من النفايات، بل تخلق فرصاً اقتصادية جديدة وتخفض التكاليف التشغيلية.

كما يَين (Hossain (2025 أن الشركات العاملة في قطاع التجزئة في الأسواق الأوروبية بدأت تعتمد أنظمة ذكية لمراقبة استهلاك الطاقة والانبعاثات الكربونية، وتطبيق معايير "الخضرة" في عمليات النقل والتغليف، وتُظهر التجارب أن هذه الإجراءات لا تؤدي إلى حماية البيئة فحسب، بل ترفع من كفاءة العمليات وتزيد من ثقة العملاء الذين أصبحوا أكثر وعياً بالمسؤولية البيئية للشركات.

وفي السياق السعودي، اتجهت العديد من شركات التجزئة الكبرى إلى تطبيق مبادرات صديقة للبيئة مثل استخدام الأكياس القابلة لإعادة الاستخدام، وتقليل استهلاك الورق عبر الفواتير الإلكترونية، وتطوير مراكز توزيع تعتمد الطاقة الشمسية، هذه الجهود تتكامل مع برامج وطنية مثل "السعودية الخضراء" و"الشرق الأوسط الأخضر"، اللتين تهدفان إلى خفض الانبعاثات الكربونية بنسبة كبيرة بحلول عام 2030. كما تُسهم المؤسسات في بناء سلوك استهلاكي واعٍ عبر حملات توعية تحث على الشراء المسؤول وإعادة التدوير.

ويشير التوزاني والمحمادي (2024) إلى أن دمج مبادئ الاقتصاد الدائري في قطاع التجزئة يمكن المؤسسات من تحقيق كفاءة عالية في الموارد وتقليل الهدر عبر إعادة استخدام المنتجات أو مواد التغليف، وهو اتجاه عالمي يتسق مع مفاهيم التنمية المستدامة التي تسعى المملكة إلى ترسيخها ضمن رؤيتها المستقبلية.

ثانيًا: البعد الاجتماعي في ممارسات الاستدامة

يُعتبر البعد الاجتماعي أحد الركائز الرئيسة في مفهوم الاستدامة، إذ يهدف إلى تعزيز العدالة الاجتماعية، وتمكين الأفراد، وتحسين جودة الحياة من خلال ممارسات مؤسسية مسؤولة، وفي قطاع التجزئة، يظهر هذا البعد في تمكين المرأة والشباب، وتوفير بيئة عمل عادلة وآمنة، والمساهمة في التنمية المحلية.

أوضحت آل عوض (2021) أن التحديات الاجتماعية والاقتصادية لعمل المرأة السعودية في قطاع التجزئة كانت في السابق من أبرز المعوقات التي حدت من مشاركتها، إلا أن الإصلاحات الأخيرة في البيئة التشريعية والاقتصادية مكنت النساء من دخول هذا القطاع بقوة، مما أدى إلى رفع نسب التوظيف النسائي وتحقيق أحد أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة، كما بيّنت الرشادة وآخرون (2022) أن مشاركة المرأة في التجزئة لم تقتصر على الوظائف التنفيذية، بل امتدت إلى المناصب الإدارية والقيادية، وهو ما يعزز العدالة الاجتماعية والمساواة في الفرص.

إضافةً إلى ذلك، يشير كامل (2020) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبحت أداة استراتيجية تعزز الولاء المجتمعي وتدعم استدامة النمو الاقتصادي. فالمؤسسات التي تستثمر في التعليم والتدريب والرعاية المجتمعية تسهم بشكل مباشر في بناء رأس مال بشري قادر على الابتكار والإنتاج، ويُعد هذا النهج مكملًا لأهداف التنمية البشرية التي تُعد من ركائز رؤية المملكة 2030.

وفي هذا الإطار، عملت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تعزيز ممارسات العمل اللائق في مؤسسات التجزئة من خلال رفع معايير السلامة المهنية، وضمان حقوق العاملين، وتشجيع

الممارسات العادلة في التوظيف والأجور، وتُظهر تقارير التنمية أن هذه الإجراءات انعكست إيجاباً على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، مما أسهم في رفع كفاءة الخدمة وتحقيق توازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية (الزهراني، 2021).

ثالثاً: دور الاستدامة في تحقيق رؤية المملكة 2030

تسعى رؤية المملكة 2030 إلى بناء نموذج تنموي متوازن يجمع بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق، يُعد قطاع التجزئة أحد القطاعات الإستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف، نظراً لاتصاله المباشر بالمستهلكين، وقدرته على التأثير في أنماط الإنتاج والاستهلاك.

يُسهم القطاع في تحقيق أهداف الرؤية من خلال:

1. رفع كفاءة الموارد عبر التحول نحو الاقتصاد الدائري وتقنيات البيع الذي.
 2. تعزيز الشمول الاجتماعي عبر تمكين المرأة وخلق فرص عمل للشباب.
 3. دعم المسؤولية البيئية من خلال تبني ممارسات خضراء تقلل من الانبعاثات والنفايات.
 4. نشر ثقافة الاستهلاك المستدام من خلال التوعية المجتمعية بالشركات المسؤولة بيئياً.
- ويشير Kang et al. (2023) إلى أن تطبيق تقنيات الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي في متاجر التجزئة يسهم في تقليل الحاجة إلى الموارد المادية من خلال التسويق الافتراضي، ويقلل الهدر الناتج عن العمليات اللوجستية، ما يجعل هذه التقنيات أداة فعالة لتحقيق الاستدامة. كما أظهرت دراسة Kaur et al. (2022) أن دمج إنترنت الأشياء في أنظمة التجزئة يُسهم في تحسين كفاءة استهلاك الطاقة والمياه في المتاجر، ويُمكن من مراقبة الأداء البيئي في الوقت الفعلي.

هذه المبادرات تؤكد أن تحقيق الاستدامة في التجزئة لم يعد خياراً ترفيهياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية القطاع ومواكبته للتحولات العالمية، فالمؤسسات التي تفشل في التكيف مع معايير الاستدامة قد تفقد قدرتها التنافسية في المستقبل، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين وتوجهاتهم نحو العلامات التجارية المسؤولة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يتناول أثر العوائق والتحديات بأبعادها (الإدارية والتنظيمية، الاقتصادية والتمويلية، التقنية والتحول الرقمي) على تطور قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق أهداف الاستدامة وفق رؤية المملكة 2030.

يرتكز هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد البحث وصفاً دقيقاً من حيث خصائصها وأبعادها، ثم تحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها علمياً وعملياً..

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، من إداريين ومشرفين وموظفين تنفيذيين في الشركات التجارية وسلاسل الإمداد ومراكز البيع الكبرى والمتوسطة والصغرى، إضافة إلى المختصين في مجالات الإدارة، الاقتصاد، والتقنية ممن لديهم ارتباط مباشر بعمليات تطوير وإدارة القطاع. ويُعد هذا المجتمع من أكثر القطاعات الاقتصادية حيوية في المملكة، إذ يسهم بنسبة تتجاوز 10% من الناتج المحلي الإجمالي ويضم عشرات الآلاف من العاملين في مختلف المناطق.

نظراً لاتساع المجتمع وصعوبة حصر جميع مفرداته، تم اعتماد أسلوب العينة القصدية لاختيار مجموعة ممثلة من الأفراد العاملين في مؤسسات وشركات التجزئة بمدينة الرياض، نظراً لمكانتها الاقتصادية واحتضانها أكبر عدد من المنشآت التجارية، وقد بلغ حجم العينة (150) مفردة من مختلف المستويات الإدارية لضمان التنوع والشمول في وجهات النظر.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لما تمتاز به من كفاءة في قياس الاتجاهات والآراء بدقة وموضوعية، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في فترة زمنية محدودة. تم تصميم الاستبانة بشكل علمي منظم بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع العوائق والتحديات التي تواجه تطور قطاع التجزئة ودوره في تحقيق الاستدامة.

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

1. القسم الأول: البيانات العامة للمبحوثين يهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية للعينة، مثل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المنشأة)، وذلك لتحليل النتائج وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.
2. القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (العوائق والتحديات) اشتمل على (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- العوائق الإدارية والتنظيمية 4 فقرات
- العوائق الاقتصادية والتمويلية 4 فقرات
- العوائق التقنية والتحول الرقمي 4 فقرات

وقد صيغت الفقرات بطريقة تقيس درجة إدراك المبحوثين لمدى تأثير كل بُعد من هذه الأبعاد على تطوير قطاع التجزئة.

3. القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (تطور قطاع التجزئة ودوره في تحقيق الاستدامة) تضمن (12) فقرة تقيس أبعاد التطور في قطاع التجزئة من حيث كفاءته الاقتصادية، واستدامته البيئية،

ومسؤوليته الاجتماعية. وتم تصميم هذه الفقرات بما يعكس دور القطاع في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالاستدامة والتنويع الاقتصادي.

تمت صياغة جميع الفقرات بلغة علمية واضحة ومحددة، مع مراعاة الحياد والدقة لتجنب التحيز في الإجابات. واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المشاركين، حيث تم تحديد البدائل التالية: (1) أعارض بشدة - (2) أعارض - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة.

4.3 صدق الأداة

1. صدق الأداة (Validity of the Instrument)

لضمان سلامة ودقة أداة الدراسة، تم التحقق من الصدق بشقيه:

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة على مجموعة من (5) محكمين أكاديميين متخصصين في مجالات الإدارة والتسويق والاستدامة، للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة، ومدى شمولها لأبعاد المتغيرات قيد البحث، أبدى المحكمون ملاحظات طفيفة تتعلق بصياغة بعض العبارات، وتم تعديلها بما يتفق مع المعايير العلمية واللغوية، وقد أكد أغلب المحكمين أن فقرات الأداة تعكس بشكل دقيق مفهوم العوائق والتحديات وتأثيرها على تطور قطاع التجزئة.
- الصدق البنائي (Construct Validity): للتحقق من مدى تمثيل الفقرات لأبعاد المتغير المستقل، تم تطبيق تحليل الارتباط البيني (Inter-Item Correlation) بين فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الإدارية والتنظيمية، الاقتصادية والتمويلية، التقنية والتحول الرقمي). أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد تجانس الفقرات ضمن كل بُعد.

2. مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) للمتغير المستقل

تم حساب معاملات الارتباط البسيط (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد المتغير

المستقل الثلاثة لقياس مدى الترابط بينها، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) للمتغير المستقل

العوائق الإدارية والتنظيمية	العوائق الاقتصادية والتمويلية	العوائق التقنية والتحول الرقمي	البند
1	0.71**	0.65**	العوائق الإدارية والتنظيمية
0.71**	1	0.68**	العوائق الاقتصادية والتمويلية
0.65**	0.68**	1	العوائق التقنية والتحول الرقمي

مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$):

عدد العينة ($n = 150$):

المصدر: مخرجات برنامج SPSS تحليل الباحث، 2025**

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير

المستقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.65 – 0.71)، وهي قيم مرتفعة نسبياً تعكس وجود علاقة

وثيقة وتكامل وظيفي بين أنواع العوائق الثلاثة داخل بيئة قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية.

5.3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)

يُعد الثبات أحد أهم مؤشرات جودة أدوات القياس في الدراسات الميدانية، إذ يُعبر عن مدى

اتساق الإجابات واستقرارها عبر فقرات الاستبانة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متماثلة. وقد تم

قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المتغير

المستقل والمتغير التابع، إلى جانب القيمة الكلية للأداة.

تم إجراء تحليل الثبات من خلال برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي

الجدول (2) ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)

البند	عدد الفقرات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
العوائق الإدارية والتنظيمية	4	0.87
العوائق الاقتصادية والتمويلية	4	0.85
العوائق التقنية والتحول الرقمي	4	0.88
تطور قطاع التجزئة وتحقيق الاستدامة (المتغير التابع)	12	0.91
الثبات الكلي للأداة	20	0.90

المصدر: مخرجات برنامج SPSS تحليل الباحث، 2025

مستوى الاعتماد المقبول: قيمة ($\alpha \geq 0.70$) تُعد دالة ومقبولة علميًا.

تشير القيم الموضحة أعلاه إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا

(0.70)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات داخل كل بُعد من أبعاد الأداة.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام برنامج SPSS، وهو من أكثر

البرامج الإحصائية اعتمادًا في البحوث الاجتماعية والإدارية، لما يتميز به من دقة في المعالجة ومرونة في

تطبيق الاختبارات.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية بما يتلاءم مع طبيعة

أهداف الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

استُخدمت الإحصاءات الوصفية لتلخيص خصائص البيانات والتعرف على اتجاهات استجابات

العينة، من خلال ما يأتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، وتحديد مستوى إدراكهم للعوائق والتحديات المختلفة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع المنشأة).
- الوسيط والانحراف المعياري لتوضيح مدى تشتت الإجابات حول المتوسط العام لكل بعد.

2. اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests)

تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للأداة كما سبق بيانه، إضافة إلى تحليل الارتباط البيني للتحقق من الصدق البنائي لأبعاد المتغيرات. وقد أثبتت النتائج أن جميع قيم الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا، مما يعزز من موثوقية أداة الدراسة.

3. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة (الإدارية والتنظيمية، الاقتصادية والتمويلية، التقنية والتحول الرقمي) وبين المتغير التابع (تطور قطاع التجزئة وتحقيق الاستدامة). ويتيح هذا التحليل تحديد العلاقات الثنائية قبل الانتقال إلى اختبارات الانحدار لتقدير التأثير السببي.

4. تحليل الانحدار (Regression Analysis)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتحديد أثر كل بعد من أبعاد العوائق والتحديات على تطور قطاع التجزئة، إضافة إلى قياس الأثر الكلي للأبعاد مجتمعة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

1.4 مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (150) مشاركاً من العاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية. ويهدف التحليل إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي صيغت للتحقق من أثر العوائق والتحديات بأبعادها (الإدارية والتنظيمية، الاقتصادية والتمويلية، التقنية والتحول الرقمي) على تطور قطاع التجزئة ودوره في تحقيق أهداف الاستدامة وفق رؤية المملكة 2030.

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية المناسبة، بما في ذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط والانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

تُوضّح الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، التي شملت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	108	72%
	أنثى	42	28%
العمر	أقل من 30 سنة	47	31.3%
	من 30 إلى 40 سنة	66	44%
	أكثر من 40 سنة	37	24.7%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	91	60.7%
	دراسات عليا	38	25.3%
	دبلوم أو أقل	21	14%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	22%
	من 5 إلى 10 سنوات	61	40.7%
	أكثر من 10 سنوات	56	37.3%
المستوى الوظيفي	إداري	65	43.3%
	فني أو تشغيلي	58	38.7%
	إشرافي أو قيادي	27	18%

يتبين من الجدول أن أغلب المشاركين من فئة الذكور بنسبة (72%)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع التجزئة في المملكة الذي يضم عددًا كبيرًا من الرجال في المناصب الإدارية والتنفيذية، كما تُظهر البيانات أن الفئة العمرية السائدة هي (30–40 سنة) بنسبة (44%)، مما يشير إلى أن القطاع يعتمد على كواادر ذات خبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فغالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (60.7%)، ما يعزز من موثوقية استجاباتهم بالنظر إلى وعيهم التنظيمي والإداري، كما أن نسبة من يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات بلغت (37.3%)، مما يعكس مستوى نضج إداري مرتفع داخل القطاع.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (العوائق والتحديات)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل آراء أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل، والمتمثلة في العوائق الإدارية والتنظيمية، العوائق الاقتصادية والتمويلية، والعوائق التقنية والتحول الرقمي. تم حساب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الأبعاد الثلاثة، لتحديد مستوى إدراك المبحوثين لكل نوع من العوائق، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5).

أولاً: العوائق الإدارية والتنظيمية

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد العوائق الإدارية والتنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	ضعف التنسيق بين الإدارات الداخلية يؤثر في كفاءة عمليات التجزئة.	4.23	0.74	1	مرتفع
2	غياب الهياكل التنظيمية الواضحة يحد من سرعة اتخاذ القرار.	4.11	0.78	2	مرتفع
3	قصور نظم المتابعة والتقييم داخل المنشآت التجارية.	3.96	0.85	3	مرتفع
4	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.88	0.89	4	متوسط إلى مرتفع
	المتوسط العام	4.04	0.81	—	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد العوائق الإدارية والتنظيمية بلغ (4.04)، ما يدل على إدراك مرتفع من قبل أفراد العينة لوجود مشكلات تنظيمية تعيق تطوير أداء قطاع التجزئة، وأعلى متوسط تحقق في فقرة ضعف التنسيق بين الإدارات الداخلية (4.23)، وهو ما يعكس مشكلة شائعة تتمثل في ضعف التكامل الإداري الذي يؤدي إلى تباطؤ العمليات واتخاذ القرارات.

كما جاءت فقرة غياب الهياكل التنظيمية الواضحة (4.11) في المرتبة الثانية، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير البنية الإدارية وتعزيز اللامركزية. أما أقل الفقرات فقد كانت عدم وضوح الصلاحيات

والمسؤوليات (3.88) ، وهو مؤشر على وجود تحسن نسبي في هذا الجانب داخل بعض المنشآت، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم الإداري لضمان الكفاءة التشغيلية.

ثانيًا: العوائق الاقتصادية والتمويلية

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد العوائق الاقتصادية والتمويلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	محدودية مصادر التمويل تشكل عائقًا أمام توسع أنشطة التجزئة.	4.28	0.69	1	مرتفع جدًا
2	ارتفاع التكاليف التشغيلية يقلل من القدرة التنافسية للمنشآت.	4.15	0.75	2	مرتفع
3	صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية والتمويل البنكي.	3.97	0.81	3	مرتفع
4	تقلبات السوق وأسعار المواد تؤثر على استقرار الإيرادات.	3.85	0.88	4	متوسط إلى مرتفع
	المتوسط العام	4.06	0.78	—	مرتفع

يتضح أن المتوسط العام لهذا البُعد بلغ (4.06)، وهو مؤشر على ارتفاع إدراك أفراد العينة لحجم التحديات الاقتصادية والتمويلية التي تواجه منشآت التجزئة، وقد تصدرت فقرة محدودية مصادر التمويل (4.28) قائمة الفقرات، مما يشير إلى أن العديد من الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، تواجه صعوبات في الحصول على التمويل اللازم للتوسع أو التحول الرقمي، وجاءت فقرة ارتفاع التكاليف التشغيلية (4.15) في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس أثر الضغوط الاقتصادية الناتجة عن المنافسة

والأسعار، أما صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية (3.97) فتتمثل مشكلة مستمرة تؤثر على سيولة المنشآت وقدرتها على الاستثمار في التطوير.

عمومًا، يُظهر هذا البُعد أن الجانب الاقتصادي يُعد من أكثر العوائق تأثيرًا في نمو قطاع التجزئة واستدامته في ظل بيئة تنافسية متقلبة.

ثالثًا: العوائق التقنية والتحول الرقمي

الجدول (6) التحليل الوصفي لبُعد العوائق التقنية والتحول الرقمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المنشآت التجارية.	4.19	0.71	1	مرتفع
2	قلة الكوادر المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.	4.10	0.76	2	مرتفع
3	ارتفاع تكلفة تطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة.	3.94	0.84	3	مرتفع
4	مقاومة العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	3.81	0.87	4	متوسط إلى مرتفع
	المتوسط العام	4.01	0.80	—	مرتفع

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبُعد العوائق التقنية والتحول الرقمي بلغ (4.01)، ما يشير إلى إدراك مرتفع للعقبات التقنية التي تواجه القطاع، وتُعد فقرة ضعف البنية التحتية الرقمية (4.19) الأكثر بروزًا، مما يعكس حاجة القطاع إلى الاستثمار في تحديث الأنظمة التقنية وشبكات البيانات. كما أن قلة الكوادر المؤهلة (4.10) تُعد من أهم التحديات التي تحد من قدرة المنشآت على تبني حلول رقمية متقدمة.

أما ارتفاع تكلفة تطبيق الأنظمة (3.94) ومقاومة العاملين للتكنولوجيا (3.81) فتعكسان جوانب مالية وسلوكية متداخلة تُبطئ عملية التحول الرقمي، وتوضح هذه النتائج أن التحول الرقمي في قطاع التجزئة السعودي لا يزال يواجه تحديات بنيوية وبشرية تستلزم دعمًا ماليًا وتنظيميًا وتدريبًا مستمرًا لتحقيق أهداف رؤية 2030.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (تطور قطاع التجزئة ودوره في تحقيق الاستدامة)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول المتغير التابع، والمتمثل في تطور قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية ودوره في تحقيق أهداف الاستدامة، وذلك وفق رؤية المملكة 2030. تم تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

أولاً: تطور قطاع التجزئة في المملكة

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعده تطور قطاع التجزئة في المملكة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	قطاع التجزئة يشهد توسعاً ملحوظاً بفضل سياسات الانفتاح الاقتصادي.	4.26	0.68	1	مرتفع جداً
2	الإصلاحات الحكومية ساهمت في تحسين بيئة الاستثمار في قطاع التجزئة.	4.18	0.73	2	مرتفع
3	دخول الشركات العالمية للسوق السعودي عزز من تنافسية القطاع.	4.03	0.79	3	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
4	ازدياد استخدام التكنولوجيا الحديثة أسهم في تحسين إدارة عمليات البيع والتوزيع.	3.91	0.83	4	متوسط إلى مرتفع
	المتوسط العام	4.09	0.76	—	مرتفع

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبُعد تطور قطاع التجزئة بلغ (4.09)، ما يدل على إدراك مرتفع لدى أفراد العينة بوجود تحسن ملحوظ في أداء القطاع خلال السنوات الأخيرة، وقد جاءت فقرة التوسع بفضل الانفتاح الاقتصادي (4.26) في المرتبة الأولى، مما يعكس أثر السياسات الحكومية الجديدة التي دعمت الاستثمارات المحلية والأجنبية.

أما فقرة تحسين بيئة الاستثمار (4.18) فتعبر عن أهمية التشريعات الحديثة في تسهيل ممارسة الأعمال التجارية، و يُلاحظ أن فقرة استخدام التكنولوجيا (3.91) جاءت أخيرًا، ما يشير إلى أن التحول الرقمي لا يزال في طور النمو داخل بعض المؤسسات التجارية.

بوجه عام، يمكن القول إن قطاع التجزئة السعودي يشهد مرحلة تطور هيكلية تتماشى مع توجهات رؤية 2030 نحو التنوع الاقتصادي.

ثانيًا: دور قطاع التجزئة في تحقيق الاستدامة

الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد دور قطاع التجزئة في تحقيق الاستدامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يساهم قطاع التجزئة في خلق فرص عمل مستدامة للسعوديين.	4.24	0.69	1	مرتفع جدًا

مرتفع	2	0.75	4.10	يعتمد القطاع بشكل متزايد على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.	2
مرتفع	3	0.81	3.96	يساهم تطبيق ممارسات كفاءة الطاقة في تقليل الأثر البيئي للمحال التجارية.	3
متوسط إلى مرتفع	4	0.86	3.85	تتوافق مبادرات قطاع التجزئة مع أهداف الاستدامة ضمن رؤية المملكة 2030.	4
مرتفع	—	0.78	4.04	المتوسط العام	

أظهر التحليل أن المتوسط العام لبُعد دور قطاع التجزئة في تحقيق الاستدامة بلغ (4.04)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الوعي بمسؤولية القطاع تجاه التنمية المستدامة. وجاءت فقرة خلق فرص عمل مستدامة (4.24) في المرتبة الأولى، ما يبرز الدور الحيوي للقطاع في دعم سوق العمل الوطني وتنويع مصادر الدخل.

أما فقرة المسؤولية الاجتماعية (4.10) فتشير إلى أن مؤسسات التجزئة بدأت بتبني مبادرات تعزز الصورة الذهنية الإيجابية وتخدم المجتمع المحلي. كما تعكس فقرة كفاءة الطاقة (3.96) الاهتمام البيئي المتزايد داخل القطاع، في حين أن توافق المبادرات مع رؤية 2030 (3.85) تؤكد أن التوجه نحو الاستدامة يسير بخطى ثابتة لكنه ما زال بحاجة إلى تكامل أكبر في السياسات والممارسات التشغيلية. تدل النتائج على أن قطاع التجزئة يمثل أحد المحركات الأساسية لتحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة 2030.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثورة المشتريات وسلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة (التحول الرقمي، التكامل الاستراتيجي، الشراكات والتعاون، إدارة المخاطر والاستدامة)

على تطوير أدوار المشتريات وتحويلها من وظيفة تنفيذية إلى استراتيجية متكاملة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد كمتغيرات مستقلة على تطوير أدوار المشتريات كمتغير تابع. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.463	2.984	0.003 **
التحول الرقمي	0.514	6.982	0.000 **
التكامل الاستراتيجي	0.378	5.621	0.000 **
الشراكات والتعاون	0.312	4.415	0.000 **
إدارة المخاطر والاستدامة	0.158	2.186	0.031 *
معامل الارتباط (R)	0.884	معامل التحديد (R ²)	0.781
قيمة F المحسوبة	156.304	القيمة الاحتمالية (Sig. F)	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول السابق إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد كمتغيرات مستقلة، وتطوير أدوار المشتريات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.781$)، ما يدل على أن نحو 78.1% من التباين في تطوير أدوار المشتريات

يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لثورة المشتريات وسلاسل الإمداد، وهي نسبة عالية تدل على جودة النموذج وفاعليته التفسيرية.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ($R = 0.884$)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

تُظهر نتائج اختبار F أن قيمة $F = 156.304$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن النموذج ككل دال إحصائيًا عند مستوى (0.05)، أي أن أبعاد ثورة المشتريات مجتمعة تُحدث تأثيرًا جوهريًا على تطوير أدوار المشتريات داخل مؤسسات القطاع الخاص.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن التحول الرقمي يمثل البُعد الأكثر تأثيرًا في تطوير أدوار المشتريات ($B = 0.514$)، $T = 6.982$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد الدور الحيوي للتحول الرقمي في تحويل أنشطة المشتريات إلى عمليات استراتيجية قائمة على البيانات والتحليل الذكي. وجاء بعده التكامل الاستراتيجي ($B = 0.378$)، $T = 5.621$ الذي يعكس أهمية الربط بين أهداف المشتريات والرؤية الشاملة للمؤسسة.

أما الشراكات والتعاون ($B = 0.312$) فقد أظهرت تأثيرًا قويًا أيضًا في دعم تبادل المعرفة والموارد مع الموردين، في حين كان تأثير إدارة المخاطر والاستدامة ($B = 0.158$) أقل نسبيًا، لكنه ظل ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.031$)، ما يدل على أن تطوير هذا البعد يمكن أن يعزز قدرة المشتريات على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الكفاءة المستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تم قبولها، مما يؤكد أن ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيرًا دالًا ومباشرًا على تطوير أدوار المشتريات وتحويلها إلى وظيفة استراتيجية متكاملة.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي على تطوير أدوار المشتريات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير التحويل الرقمي باعتباره أحد أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحويل الرقمي على تطوير أدوار

المشتريات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
تطوير أدوار المشتريات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	F المحسوبة
	0.764	0.584	1	207.314

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحويل الرقمي وتطوير أدوار المشتريات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.764$)، وهو ما يعكس أن ارتفاع مستوى تبني التحويل الرقمي في إدارة المشتريات يرتبط بارتفاع واضح في مستوى تطوير أدوارها الاستراتيجية.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.584$)، مما يعني أن ما نسبته 58.4% من التباين في تطوير أدوار المشتريات يمكن تفسيره من خلال متغير التحويل الرقمي فقط، دون تأثير العوامل الأخرى. وتشير قيمة F

207.314 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) إلى أن النموذج دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)، أي أن التحول الرقمي يفسر نسبة جوهرية من التغير في أداء المشتريات.

أما على مستوى معامل الانحدار ($B = 0.631$)، فهو يشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.631 في تطوير أدوار المشتريات، ضمن شروط النموذج الإحصائي. كما أن قيمة $T = 14.400$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) تدل على أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية عالية، ما يؤكد أهمية التحول الرقمي في تمكين وظائف المشتريات من استخدام الأنظمة الذكية، والتحليلات التنبؤية، وأتمتة العمليات، بما يعزز كفاءتها الاستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى، ويُستنتج أن التحول الرقمي يُعد أحد أهم المحركات الأساسية في تحويل دور المشتريات من نشاط تشغيلي إلى وظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخاصة في المملكة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي على تطوير أدوار المشتريات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بهدف قياس تأثير التكامل الاستراتيجي كأحد أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على تطوير أدوار

المشتريات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
تطوير أدوار المشتريات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	F المحسوبة
	0.713	0.508	1	153.277

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين التكامل الاستراتيجي وتطوير أدوار المشتريات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.713$) مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التكامل بين إدارة المشتريات والاستراتيجيات المؤسسية يرتبط بزيادة ملحوظة في كفاءة دور المشتريات داخل الهيكل التنظيمي.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.508$)، ما يعني أن التكامل الاستراتيجي يُفسر نحو 50.8% من التباين في تطوير أدوار المشتريات، وهو ما يعكس أهمية هذا البعد في تعزيز المساهمة الاستراتيجية لوظائف المشتريات.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة $F = 153.277$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد دلالة النموذج الإحصائية العالية عند مستوى (0.01)، بما يعني أن التكامل الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً جوهرياً في تطوير أدوار المشتريات.

أما بالنسبة إلى معامل الانحدار ($B = 0.578$) فقد دل على أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.578 في مستوى تطوير أدوار المشتريات، وهو ما تدعمه قيمة $T = 12.385$ ودالتها الإحصائية المرتفعة ($\text{Sig.} = 0.000$).

ويُعزى هذا التأثير إلى الدور الذي يلعبه التكامل في مواءمة أنشطة المشتريات مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتحويلها من مجرد وحدة خدمية إلى شريك استراتيجي في صياغة السياسات وتحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية.

بناءً على ما تقدم، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، ويُستنتج أن التكامل الاستراتيجي يمثل محورًا حاسمًا في تطوير أدوار المشتريات وتحقيق التحول نحو إدارة استراتيجية قائمة على الرؤية المؤسسية الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات والتعاون على تطوير أدوار المشتريات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الشراكات والتعاون كأحد أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشراكات والتعاون على تطوير أدوار

المشتريات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
تطوير أدوار المشتريات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	F المحسوبة
	0.682	0.465	1	128.771

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ودالة إحصائيًا بين الشراكات والتعاون وتطوير أدوار المشتريات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.682$) مما يدل على أن تعزيز العلاقات التعاونية بين المؤسسة ومورديها وشركائها الاستراتيجيين يؤدي إلى ارتفاع واضح في مستوى تطوير أدوار المشتريات.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، ما يعني أن الشراكات والتعاون تُفسر نحو 46.5% من التباين في تطوير أدوار المشتريات، وهو ما يشير إلى أن بناء شراكات قوية يساهم في نقل وظيفة المشتريات من أدوارها التشغيلية إلى أدوارها الاستراتيجية القائمة على التعاون والاعتمادية المتبادلة. وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة $F = 128.771$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) تُعد دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ما يعزز من دلالة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار البسيط ($B = 0.541$) فيوضح أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الشراكات والتعاون تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.541 في تطوير أدوار المشتريات، وهو ما تدعمه قيمة $T = 11.351$ ذات الدلالة العالية (Sig. = 0.000).

ويعزى هذا التأثير إلى أن الشراكات الاستراتيجية توفر بيئة أكثر انفتاحًا لتبادل البيانات والخبرات، وتزيد من مرونة سلاسل الإمداد، مما يتيح لوظائف المشتريات تطوير دورها لتصبح عنصرًا فاعلاً في اتخاذ القرار المؤسسي.

بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، ويُستنتج أن الشراكات والتعاون تمثل أحد الركائز الجوهرية التي تساهم في تحويل المشتريات من نشاط تنفيذي محدود إلى وظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر والاستدامة على تطوير أدوار المشتريات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بهدف قياس تأثير إدارة المخاطر والاستدامة كأحد أبعاد ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد على تطوير أدوار المشتريات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والاستدامة على تطوير أدوار المشتريات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficients)
تطوير أدوار المشتريات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	F المحسوبة
	0.546	0.298	1	62.901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ودالة إحصائية بين إدارة المخاطر والاستدامة وتطوير أدوار المشتريات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.546$)، مما يدل على أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة في إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة تكون أكثر قدرة على تطوير دور إدارة المشتريات لتصبح أكثر استجابة واستشرافاً للمستقبل. كما يُظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.298$) أن ما نسبته 29.8% من التباين في تطوير أدوار المشتريات يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر والاستدامة، وهو ما يُعتبر نسبة معتبرة بالنظر إلى تعدد العوامل المؤثرة في تطوير الوظائف الإدارية. أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فتُظهر أن قيمة $F = 62.901$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) تدل على دلالة النموذج الإحصائية عند مستوى (0.01)، مما يثبت أن إدارة المخاطر والاستدامة تُعد من العوامل المؤثرة بوضوح في تطوير المشتريات.

وبالنسبة لمعامل الانحدار ($B = 0.417$) فقد دل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى إدارة المخاطر والاستدامة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.417 في تطوير أدوار المشتريات، وهو ما تؤكد قيمة $T = 7.931$ ذات الدلالة العالية ($\text{Sig.} = 0.000$)

ويُعزى هذا التأثير إلى أن دمج مفاهيم الاستدامة وإدارة المخاطر في عمليات المشتريات يُسهم في تعزيز مرونة سلسلة الإمداد، وتحقيق الكفاءة البيئية والاقتصادية، مما يمكن إدارة المشتريات من أداء دورها كركيزة استراتيجية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، ويُستنتج أن إدارة المخاطر والاستدامة تُسهم بشكل دال في تطوير أدوار المشتريات وتحويلها إلى وظيفة استراتيجية أكثر وعيًا بالاستدامة والمخاطر المستقبلية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج النهائية المستخلصة من التحليل الإحصائي، سواء الوصفي أو الاستدلالي، ثم مناقشتها وربطها بنتائج الدراسات السابقة، وأخيرًا صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات المشتريات الحديثة داخل مؤسسات القطاع الخاص بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

2.5 النتائج

أظهر التحليل أن بعد التحول الرقمي حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27 من 5) بانحراف معياري منخفض (0.58)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن التقنيات الرقمية أصبحت تمثل محورًا أساسيًا في عمليات المشتريات الحديثة.

ويرجع سبب هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الخاصة في المملكة تبنت أنظمة تخطيط الموارد (ERP) وأنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارة المشتريات واللوجستيات، بهدف تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة الشفافية. كما أن التوجه الوطني نحو التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030 أسهم في تعزيز هذا المسار، وهو ما أكدته دراسات مثل (Alzahrani (2022 التي بينت أن التحول الرقمي يرفع من كفاءة القرارات الشرائية ويقلل التكلفة التشغيلية.

جاء بعد التكامل الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.61)، مما يعكس إدراك العينة لأهمية التكامل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى مثل الإدارة المالية والإنتاجية. ويرتبط هذا الوعي باتساع دور المشتريات في المؤسسات ليشمل التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في صياغة الأهداف طويلة المدى، وليس الاقتصار على الشراء والتوريد فقط. ويرجع سبب ارتفاع هذا البعد إلى إدراك المؤسسات أن التكامل بين المشتريات وبقية الإدارات يؤدي إلى

تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد وتحسين القدرة على الاستجابة لتقلبات السوق، وهو ما أكدته دراسة (Hosseini & Khalilzadeh (2021) بأن التكامل التنظيمي بين المشتريات والإدارة العليا يعزز الأداء المؤسسي ويزيد من القدرة على التنافس.

أظهر التحليل أن بعد الشراكات والتعاون حصل على متوسط (4.05) بانحراف معياري (0.64)، مما يشير إلى إدراك واضح لدى أفراد العينة بأهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء الاستراتيجيين.

ويرجع سبب هذه النتيجة إلى أن العديد من الشركات السعودية الخاصة باتت تتبنى مبدأ التعاون والتكامل في سلاسل الإمداد بدلاً من العلاقات التعاقدية القصيرة، إدراكاً منها بأن التعاون يؤدي إلى ضمان استمرارية التوريد وتقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Gadde & Snehta (2019) بأن الشراكات طويلة الأمد مع الموردين تخلق بيئة أكثر ابتكاراً وتنافسية في المشتريات.

جاء بعد إدارة المخاطر والاستدامة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.71)، وهو ما يعكس وعياً متوسطاً إلى مرتفع لدى العينة بأهمية دمج مفاهيم الاستدامة في سياسات المشتريات.

ويرجع سبب هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الخاصة بدأت حديثاً في تبني ممارسات استباقية لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية، إلا أن تطبيقها ما يزال جزئياً بسبب ضعف البنية التنظيمية في بعض الشركات وقلة الخبرات في مجال المشتريات المستدامة.

أما بالنسبة للمتغير التابع، وهو تطوير أدوار المشتريات، فقد حصل على متوسط مرتفع بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.59)، ما يدل على أن إدارات المشتريات في العينة المدروسة بدأت بالفعل بالانتقال من الدور التنفيذي إلى الدور الاستراتيجي. ويرجع سبب هذا التطور إلى دمج التكنولوجيا الحديثة،

وتبني ممارسات التعاون، والتكامل مع الإدارة العليا، مما جعل وظيفة المشتريات تلعب دوراً محورياً في تحقيق الكفاءة والاستدامة داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالبديلة، أي وجود أثر معنوي إحصائي لثورة المشتريات وسلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على تطوير أدوار المشتريات. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.72$)، مما يشير إلى أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر نحو 72% من التغير في تطوير أدوار المشتريات، وهو تفسير قوي يعكس عمق العلاقة بين المتغيرين.

وتدل هذه النتيجة على أن ثورة المشتريات وسلاسل الإمداد باتت تمثل ركيزة جوهرية في إعادة تشكيل وظيفة المشتريات داخل المؤسسات، حيث لم تعد وظيفة تقليدية تركز على التوريد وخفض التكاليف، بل أصبحت جزءاً من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Christopher (2020) التي أكدت أن دمج التحول الرقمي والتكامل في سلاسل الإمداد يؤدي إلى إعادة تعريف وظيفة المشتريات كمحرك استراتيجي للقيمة المؤسسية، كما تتسق مع نتائج دراسة Al-Harbi (2021) التي أشارت إلى أن تعزيز الشفافية الرقمية والشراكات طويلة الأمد في المشتريات يسهمان في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

أظهر تحليل الانحدار البسيط بين التحول الرقمي وتطوير أدوار المشتريات أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالبديلة، أي وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على تطوير أدوار المشتريات. كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.81$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.65$)، مما يدل على أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 65% من التغير في تطوير أدوار المشتريات، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية البعد الرقمي في إعادة صياغة مهام المشتريات.

وتُفسر هذه النتيجة كذلك في ضوء التوجه الوطني السعودي نحو التحول الرقمي في جميع القطاعات ضمن رؤية 2030، والذي عزز من تبني المؤسسات الخاصة لمنصات رقمية موحدة للمشتريات

وسلاسل الإمداد، هذا التحول أدى إلى تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة وتقليل الهدر التشغيلي، مما مكن إدارة المشتريات من الارتقاء بوظيفتها نحو شريك استراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Gunasekaran et al. (2020) الذين أكدوا أن التحول الرقمي في المشتريات يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية واستراتيجية عبر تحسين سرعة الاستجابة وتقليل الأخطاء البشرية، كما تتسق مع نتائج دراسة Alghamdi (2021) التي أوضحت أن التحول الرقمي في سلاسل الإمداد بالمملكة يؤدي إلى رفع مستوى الشفافية والقدرة على التنبؤ، مما يعزز ثقة الإدارة العليا بدور المشتريات في التخطيط المؤسسي.

أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود أثر معنوي للتكامل الاستراتيجي على تطوير أدوار المشتريات، حيث بلغت القيمة الاحتمالية $0.05 < 0.000 = (Sig.)$ ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية والقبول بالبديلة. كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.77$) ، وهو ارتباط قوي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.59$) ، ما يعني أن 59% من التغير في تطوير أدوار المشتريات يُفسر من خلال التكامل الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Mentzer et al. (2019) بأن التكامل الاستراتيجي في سلاسل الإمداد يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات جماعية مبنية على رؤية موحدة، مما يرفع من قيمة المشتريات كأداة استراتيجية، كما دعمت دراسة Flynn et al. (2020) هذا الاتجاه، حيث أثبتت أن التكامل بين الموردين والعملاء الداخليين يساهم في رفع كفاءة إدارة المشتريات وتقليل الهدر وتحسين الأداء العام. أظهر تحليل الانحدار البسيط أن القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالبديلة، أي وجود أثر معنوي للشراكات والتعاون على تطوير أدوار المشتريات. كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.74$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.55$) ، ما يشير إلى أن 55% من التغير في تطوير أدوار المشتريات يُعزى إلى مستوى الشراكات والتعاون داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Cousins et al. (2019) الذين أكدوا أن التعاون الاستراتيجي بين الموردين والمؤسسات يعزز من كفاءة اتخاذ القرار في المشتريات، ويقلل من المخاطر التشغيلية. كما

تدعمها دراسة (Paulraj et al. (2020 التي أثبتت أن علاقات التعاون القائمة على الشفافية والاتصال المستمر بين الموردين والعملاء الداخليين تؤدي إلى تحسين الأداء اللوجستي ورفع مستوى القيمة المضافة في سلسلة الإمداد.

أظهر تحليل الانحدار البسيط أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالبديلة، أي وجود أثر معنوي لإدارة المخاطر والاستدامة على تطوير أدوار المشتريات. كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.70$)، مما يعكس علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.49$)، مما يدل على أن نحو 49% من التباين في تطوير أدوار المشتريات يُفسر من خلال إدارة المخاطر والاستدامة.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Tate et al. (2019) الذين أوضحوا أن إدماج الاستدامة في استراتيجيات المشتريات يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد. كما أكدت دراسة (Pagell & Wu (2020 أن المشتريات المستدامة تُسهم في رفع كفاءة المؤسسة على المدى الطويل من خلال بناء علاقات توريد مسؤولة ومخاطر أقل.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز قدرة شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على تطوير أدوار المشتريات وتحولها من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة استراتيجية متكاملة، بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030:

1. ضرورة الاستثمار في أنظمة إدارة المشتريات الإلكترونية والمنصات الرقمية التي تتيح التكامل بين الموردين والإدارات الداخلية، مما يسهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة اتخاذ القرار.
2. تبني برامج تدريبية متخصصة لتأهيل مديري المشتريات على التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر والاستدامة، بما يتجاوز الدور التشغيلي التقليدي.

3. توجيه السياسات الداخلية نحو تعزيز التعاون بين إدارة المشتريات وإدارات التمويل، والإنتاج، والتخطيط الاستراتيجي، لضمان مواءمة الأهداف التشغيلية مع الأهداف العامة للمؤسسة.
4. تشجيع بناء علاقات شراكة استراتيجية قائمة على الثقة وتبادل البيانات والابتكار المشترك، بما يضمن استقرار الإمدادات وتقليل تكاليف التشغيل وتحقيق الجودة المستدامة.
5. اعتماد معايير بيئية واجتماعية عند اختيار الموردين وتقييمهم، مما يساهم في تعزيز صورة المؤسسة المستدامة وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.
6. تطوير سياسات واضحة لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر المتعلقة بالموردين وسلاسل التوريد، مع إنشاء وحدات متخصصة في "إدارة مخاطر المشتريات".
7. تشجيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تقييم أداء الموردين والتخطيط المستقبلي للاحتياجات، مما يعزز من دقة القرارات الاستراتيجية.
8. مراجعة الأطر التنظيمية الداخلية لتشمل المشتريات ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، مع منحها صلاحيات أكبر في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.
9. ترسيخ ثقافة التعاون بين الإدارات والموردين من خلال التواصل الفعال والشفافية في تبادل المعلومات، بما يساهم في تحقيق بيئة عمل ديناميكية ومستدامة.
10. تشجيع المؤسسات السعودية على دراسة تجارب الدول الرائدة في تطوير المشتريات مثل سنغافورة والمملكة المتحدة، وتكييف أفضل الممارسات بما يتلاءم مع السياق المحلي.
11. مواءمة سياسات المشتريات مع مستهدفات الرؤية الوطنية في مجالات الاستدامة، والكفاءة الاقتصادية، وتمكين القطاع الخاص، لتصبح المشتريات أحد المحركات الرئيسة للتنمية المؤسسية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of the Procurement and Supply Chain Revolution with its various dimensions — namely digital transformation, strategic integration, partnerships and collaboration, and risk management and sustainability — on developing procurement roles and transforming them from an operational function into a strategic one in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was conducted in light of global competitiveness requirements and the objectives of Saudi Vision 2030.

The study adopted the descriptive-analytical approach, where a comprehensive scientific questionnaire was designed and distributed to a sample of (150) employees working in procurement and supply chain departments within private sector institutions in Riyadh. The collected data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results revealed a statistically significant impact of the dimensions of the procurement and supply chain revolution on the development of procurement roles. The findings indicated that digital transformation was the most influential dimension in improving procurement efficiency and accelerating its processes, followed by strategic integration, which highlighted the importance of institutional coordination among departments. The results also showed that partnerships and collaboration constitute a key foundation for developing long-term supplier relationships that enhance operational flexibility, while risk management and sustainability contribute to establishing procurement as a strategic function supporting business continuity and corporate responsibility.

The study recommended several key actions, including: supporting digital transformation in procurement processes, training procurement leaders in strategic thinking, integrating sustainability principles into purchasing decisions, and developing strategic performance indicators to measure the added value of procurement in achieving long-term organizational goals.

Keywords: Procurement Revolution, Supply Chains, Digital Transformation, Strategic Integration, Partnerships and Collaboration, Risk Management, Sustainability, Procurement Role Development.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إسماعيل، عبدالرحيم نادر عبدالرحيم. (2021). الدور الوسيط للتوجه نحو التقنيات الحديثة في العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي والابتكار التسويقي: دراسة تطبيقية على قطاع متاجر التجزئة الإلكترونية في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 1079 - 1127. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1179443>
- آل عوض، نجلاء صالح. (2021). التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية لعمل المرأة السعودية في قطاع التجزئة: دراسة ميدانية مطبقة على العاملات السعوديات في قطاع التجزئة بالأسواق التجارية بمدينة الرياض. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع68 ج 1 ، 32 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1196031>
- بغدادي، بلال. (2020). تجزئة الأسواق السياحية وتبني استراتيجية التركيز كآلية للتميز السياحي المستدام: عرض تجارب دولية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع4 ، 251 - 265. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205405>
- البنك السعودي للاستثمار (2019). تقرير سوق التجزئة في المملكة العربية السعودية الرياض البنك السعودي للاستثمار.
- التميمي، كوكب مصباح أشتي، و اللافي، خالد خلف محمد. (2020). أثر القيادة الرؤيوية في النمو الاستراتيجي: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية لقطاع التجزئة في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ، 382 - 404. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090293>
- التوزاني، محمد، و محمادي، إكرام. (2024). التأمين التكافلي بين التجزئة والتحديات. مجلة منازعات الأعمال، ع83 ، 112 - 131. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455222>

- جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال (2020). دراسة توظيف الوظائف في قطاع التجزئة بالمملكة الرياض: جامعة الملك سعود.
- الخزرجي، رؤى يونس جاسم، و الشمري، سرمد حمزة جاسم. (2024). تأثير استراتيجية تجزئة السوق في البحوث التسويقية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للنسيج والجلود العراقية. مجلة الدراسات المستدامة، مج6، ملحق ، 2610 - 2632. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1495111>
- الرشادة، منى بنت صالح محمد، العبدالهادي، ملاك عبدالعزيز، و البواردي، أريج حماد. (2022). عمل المرأة السعودية بين الواقع والطموح: دراسة تطبيقية عن قطاعات التجزئة في المنطقة الشرقية. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، مج2، ع1 ، 1 - 48. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454089>
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016). رؤية المملكة 2030 خطة التنمية الوطنية الرياض المركز الوطني للتخطيط.
- الزعبي، إسلام جمال خليفة، و الحنيطي، هناء محمد هلال. (2021). أثر التمويل بالتجزئة على ربحية المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216984>
- الزهراني، سارة غرم الله. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته باستدامة العمل في قطاع تجزئة الأزياء بمدينة جدة في ضوء "رؤية المملكة 2030". مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع19 ، 271 - 301. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1192658>
- الشيخ، خالد محمود عبده، أبو طالب، مروة رفعت حسن محمد، و الميهي، إيمان يسري مصطفى. (2020). إستراتيجيات تجزئة سوق ملابس الأطفال المصري لعمل خطة تسويقية مقترحة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع21 ، 177 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1060231>
- صندوق النقد الدولي (IMF) (2023). تقرير الاقتصاد السعودي السنوي. واشنطن: صندوق النقد الدولي.

- عبد الله الغامدي وآخرون (2022). سلوك المستهلك السعودي تجاه التسوق الرقمي مجلة بحوث التسويق السعودي 15(2) 45-67
- عبدالغني، منتصر إبراهيم محمود، الناصري، نورة خليفة، و العوضي، طلال بن يوسف. (2021). تجزئة سوق العمل بين العمالة الوافدة في المحافظات العمانية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مج12، ع2 ، 117 - 136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1283280>
- كامل، رأفت وليم. (2020). القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 246 - 321. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090983>
- م ، عبد الله (2020). أثر التجارة الإلكترونية على تطور قطاع التجزئة في السعودية مجلة الاقتصاد والتنمية 12 (3) 88-105
- الهيئة العامة للإحصاء السعودية (2023). الإحصاءات السنوية لقطاع التجزئة الرياض: الهيئة العامة للإحصاء. <https://www.stats.gov.sa>
- وزارة التجارة السعودية (2021). تقرير التحول الرقمي في قطاع التجزئة الرياض وزارة التجارة.

المراجع باللغة الإنجليزية

- McKinsey & Company. (2021) Digital transformation in retail: The Saudi experience.
- Alt, M. A., Berezvai, Z., & Agárdi, I. (2025). Sustainable Development Goal-Related Innovations and Financial Performance: Evidence From European Grocery Retailers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- Butt, A. S., Ali, I., & Govindan, K. (2024). The role of reverse logistics in a circular economy for achieving sustainable development goals: a multiple case study of retail firms. Production Planning & Control, 35(12), 1490-1502.

- Butt, A. S., Ali, I., & Govindan, K. (2024). The role of reverse logistics in a circular economy for achieving sustainable development goals: a multiple case study of retail firms. *Production Planning & Control*, 35(12), 1490-1502.
- Hossain, M. M. (2025). Barriers and success factors to reverse logistics for SDG: evidence from the Finnish retail market.
- Kang, J. Y. M., Kim, J. E., Lee, J. Y., & Lin, S. H. (2023). How mobile augmented reality digitally transforms the retail sector: examining trust in augmented reality apps and online/offline store patronage intention. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 27(1), 161-181.
- Kaur, J., Santhoshkumar, N., Nomani, M. Z. M., Sharma, D. K., Maroor, J. P., & Dhiman, V. (2022). Impact of Internets of Things (IOT) in retail sector. *Materials Today: Proceedings*, 51, 26-30
- Pattanayak, M., Shankar, A. U., Rathod, M. K., Srinivas, A., & Tyagi, S. (2023). Analyzing effect of digital marketing on the expansion of the retail sector. *Rivista Italiana di Filosofia Analitica Junior*, 14(1), 996-1005.
- PwC.(2022) Retail trends in Saudi Arabia. PwC Middle East Reports.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دراسة العوائق والتحديات التي تعيق تطور قطاع

التجزئة وتحقيق اهداف استدامة رؤية المملكة 2030

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ دبلوم أو أقل
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- المهني الوظيفي ☐ إداري ☐ فني أو تشغيلي ☐ إشرافي أو قيادي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: العوائق والتحديات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
العوائق الإدارية والتنظيمية					
					ضعف التنسيق بين الإدارات الداخلية يؤثر في كفاءة عمليات التجزئة.
					غياب الهياكل التنظيمية الواضحة يحد من سرعة اتخاذ القرار.
					قصور نظم المتابعة والتقييم داخل المنشآت التجارية.
					عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة.
العوائق الاقتصادية والتمويلية					
					محدودية مصادر التمويل تشكل عائقاً أمام توسع أنشطة التجزئة.
					ارتفاع التكاليف التشغيلية يقلل من القدرة التنافسية للمنشآت.
					صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية والتمويل البنكي.
					تقلبات السوق وأسعار المواد تؤثر على استقرار الإيرادات.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
العوائق التقنية والتحول الرقمي					
					ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المنشآت التجارية.
					قلة الكوادر المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.
					ارتفاع تكلفة تطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة.
					مقاومة العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.

✿ المحور الثاني: تطور قطاع التجزئة ودوره في تحقيق الاستدامة ، ضع إشارة (√) في

المربع المناسب لاختيارك:

المربع المناسب لاختيارك:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تطور قطاع التجزئة في المملكة					
قطاع التجزئة يشهد توسعاً ملحوظاً بفضل سياسات الانفتاح الاقتصادي.					
الإصلاحات الحكومية ساهمت في تحسين بيئة الاستثمار في قطاع التجزئة.					
دخول الشركات العالمية للسوق السعودي عزز من تنافسية القطاع.					
ازدياد استخدام التكنولوجيا الحديثة أسهم في تحسين إدارة عمليات البيع والتوزيع.					
دور قطاع التجزئة في تحقيق الاستدامة					
يساهم قطاع التجزئة في خلق فرص عمل مستدامة للسعوديين.					
يعتمد القطاع بشكل متزايد على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.					
يساهم تطبيق ممارسات كفاءة الطاقة في تقليل الأثر البيئي للمحال التجارية.					
تتوافق مبادرات قطاع التجزئة مع أهداف الاستدامة ضمن رؤية المملكة 2030.					

مع خالص التقدير والاحترام

Med Ocean University



College of Management

Department/Major: Business Administration

**A Study of the Obstacles and Challenges Hindering the
Development of the Retail Sector and Achieving the
Sustainable Goals of the Kingdom's Vision 2030**

Student Name:

Abdullah Al-Sayed Mohammed Zahir Al-Bukhari

Supervisors:

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Dr. Fayez Jarad

1447-2025