

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

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

إعداد الطالبة/

بنان محمد كعور

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم

وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ "سورة لقمان آية: ١٢

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، الحمد لله على نعمة العلم والتعلم، وعلى ما منحني من صبر وقوة لأصل إلى هذه اللحظة التي لطالما حلمت بها. الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، أن يسر لي إنجاز هذا البحث الذي كان ثمرة جهد وتعب، ومشوار طويل من الدراسة والعمل.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد، النبي الأمين، الذي علم البشرية قيمة العلم والمعرفة، وعلى آله وصحبه أجمعين. وما أنا اليوم، وأنا أكتب هذه الكلمات، أسترجع كل من كان سببًا بعد الله في دعائي وتشجيعي طوال هذه الرحلة. وأؤمن تمامًا أن الإنجاز لا يكتمل إلا بشكر من كان سندًا حقيقيًا.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن، وإلى عمادة الدراسات العليا، وكلية الإدارة، على توفير بيئة أكاديمية محفزة ساعدتني على التطور، والتفكير، والتعبير بحرية، ومسؤولية.

كما أرفع أسى آيات الامتنان والتقدير إلى سعادة الدكتور الفیصل عبد الحمید، والدكتور فايز جراد، على كل ما قدموه لي من وقت وجهد، وعلى دعمهم المستمر وإرشاداتهم القيّمة، فقد كانوا سببًا بعد الله في توجيه هذا البحث وتحقيقه بالصورة التي أطمح لها. كلمات الشكر لا توفهم حقهم، ولكن أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

ولا يمكنني أن أنسى عائلتي الغالية، التي كانت دومًا ظهري وسندي، وتحملت معي ضغوط الدراسة والانشغال الطويل، وكانت تبث فيّ الأمل كلما تعبت، والدعاء كلما ضعفت. أمي وأبي، إخوتي، وجودكم بجانبني أغلى ما أملك، فشكرًا من القلب. وأخيرًا، لكل من قدّم لي دعمًا، ولو بكلمة أو دعوة في ظهر الغيب، أقول: جزاكم الله عني كل خير، وجعل ذلك في موازين حسناتكم، وكتب لكم الفرح والتوفيق دائمًا.

## ❖ فهرس المحتويات:

| العنوان                          | رقم الصفحة |
|----------------------------------|------------|
| الشكر والتقدير                   | 3          |
| الملخص باللغة العربية            | 6          |
| الفصل الأول                      | 7          |
| المقدمة                          | 8          |
| مشكلة الدراسة                    | 9          |
| أهمية الدراسة                    | 10         |
| أهداف الدراسة                    | 11         |
| تساؤلات الدراسة                  | 12         |
| فروض الدراسة                     | 13         |
| المنطلقات النظرية للدراسة        | 14         |
| الفصل الثاني (الدراسات السابقة)  | 15         |
| المقدمة                          | 16         |
| الدراسات السابقة                 | 17 - 26    |
| الإطار النظري                    | 27 - 32    |
| الفصل الثالث (منهجية الدراسة)    | 33         |
| المقدمة                          | 34         |
| المنهجية وطرق البحث              | 34 – 35    |
| مجتمع البحث                      | 36         |
| حدود البحث                       | 37         |
| الحدود الزمنية                   | 38         |
| الفصل الرابع (النتائج والتوصيات) | 39         |
| المقدمة                          | 40         |
| تحليل البيانات                   | 41 - 42    |
| النتائج                          | 43         |
| التوصيات                         | 44         |
| المراجع                          | 45         |
| المراجع العربية                  | 46         |
| المراجع الأجنبية                 | 47         |
| الملاحق                          | 48         |
| استبانة الدراسة                  | 49 – 50    |
| تحليل الاستبانة                  | 51 - 55    |

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 56 | الملخص باللغة الإنجليزية |
| 57 | الغلاف                   |

### ❖ قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | العنوان                              | الرقم التسلسلي |
|------------|--------------------------------------|----------------|
| 51         | توزيع المشاركين حسب الجنس            | جدول (1)       |
| 51         | توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية    | جدول (2)       |
| 51         | توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة     | جدول (3)       |
| 51         | توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي   | جدول (4)       |
| 54         | تحليل تنفيذ المشاريع داخل السينما    | جدول (5)       |
| 55         | تحليل استخدام التقنية وتجربة العملاء | جدول (6)       |

## ❖ الملخص بالعربي:

يتناول هذا البحث دور إدارة المشاريع في تطبيق التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء في دور السينما السعودية، من خلال دراسة حالة "فوكس سينما" في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. يشهد قطاع السينما في المملكة تحولاً كبيراً بفضل التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، التي تساهم بشكل ملحوظ في تحسين خدمات العملاء وتسهيل العمليات التشغيلية. في ظل هذا التحول، أصبح من الضروري للمؤسسات الترفيهية أن تعتمد على استراتيجيات إدارة مشاريع فعالة لضمان نجاح هذه المبادرات الرقمية.

يسعى البحث إلى فهم العلاقة بين إدارة المشاريع الرقمية والتحول التقني في قطاع السينما، حيث تم التركيز على دراسة حالة "فوكس سينما" كمثال تطبيقي لمؤسسة تسعى لتحقيق التحول الرقمي بنجاح. يتطرق البحث إلى أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع مثل PMBOK و Agile في تخطيط وتنفيذ المشاريع الرقمية، وكيفية استخدام هذه المنهجيات لتجاوز التحديات التنظيمية والفنية التي قد تواجه الفرق أثناء تنفيذ التحول الرقمي.

تتمثل أهداف الدراسة في تحليل دور إدارة المشاريع في تحسين تجربة العملاء في دور السينما من خلال تبني الحلول الرقمية، وتقييم تأثير هذه الحلول على رضا العملاء. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع الرقمية في هذا القطاع، مثل ضعف التنسيق بين الفرق الفنية والإدارية، وقلة استخدام المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع، بالإضافة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تجربة العميل بشكل دقيق.

ومن خلال دراسة حالة "فوكس سينما"، يهدف البحث إلى تقديم إطار عملي يمكن للمؤسسات السينمائية في المملكة العربية السعودية الاستفادة منه لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. كما يركز البحث على كيفية إدارة التغيير التقني بشكل يحقق نتائج ملموسة في تحسين خدمات العملاء.

في النهاية، يقدم البحث توصيات عملية للمؤسسات في قطاع السينما السعودي بهدف تعزيز استخدام إدارة المشاريع الرقمية لتحسين تجربة العميل، مع تقديم حلول للآزمات التي تواجهها تلك المؤسسات في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي. كما تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات البحثية في هذا المجال الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتعمقة في مجال إدارة المشاريع الرقمية في قطاع السينما.

## الفصل الأول

## ❖ المقدمة:

في وقتنا الحالي، أصبحت التقنية جزءاً أساسياً من كل شيء حولنا، سواء في حياتنا اليومية أو في طريقة عمل المؤسسات. صارت كثير من الجهات تعتمد على الأنظمة الحديثة والخدمات الرقمية لتسهيل العمليات، وتقديم خدمات أفضل وأسرع للعملاء. ومع التغيرات المستمرة في احتياجات الناس وتوقعاتهم، صار من الضروري لأي مؤسسة تطمح للنجاح أن تطور نفسها وتستخدم الحلول التقنية المناسبة.

في المملكة العربية السعودية، كان التحول التقني من الأولويات التي ركزت عليها رؤية 2030، والتي تهدف إلى تحسين جودة الحياة، وتنويع الاقتصاد، وتقديم خدمات حديثة تواكب تطلعات المجتمع. وهذا الشيء انعكس على كثير من القطاعات، سواء في التعليم أو الصحة أو حتى في الترفيه. ففعلاً، الآن نرى كيف أصبحت الخدمات تتغير بشكل واضح، وتُقدم بطريقة أسرع، وأسهل، وأكثر ارتباطاً بالتقنية، ومن ضمن القطاعات التي تأثرت بشكل كبير بهذا التوجه هو قطاع الترفيه، حيث ان أصبح له دور مهم في تحسين تجربة الأفراد داخل المجتمع. وواحدة من أبرز المجالات في هذا القطاع هي السينما، التي لم تعد مجرد نشاط ترفيهي، لكنها أصبحت تقدم تجربة متكاملة تبدأ من استخدام التطبيقات في الحجز وحتى جودة الخدمات داخل الصالات. اليوم، تجربة الذهاب للسينما ليست مثل ما كانت عليه في السابق، بل بها تفاعل وتنظيم وسهولة بفضل اعتماد التقنية.

وبين هذا التغيير والتوسع، تبرز أهمية إدارة المشاريع كعنصر أساسي يساهم في تنظيم وتخطيط هذه المبادرات التقنية، بحيث يتم تنفيذها بطريقة منظمة وتحقق نتائج واضحة. إدارة المشاريع تعتبر أداة فعالة لضمان أن أي مشروع تقني يتم تنفيذه بالشكل الصحيح، وضمن الوقت المحدد، وبأقل التكاليف، مع المحافظة على جودة الخدمة المقدمة.

ومن هنا، جاءت فكرة هذا البحث، والتي يركز على فهم دور إدارة المشاريع في إنجاح التحول التقني داخل دور السينما، من خلال دراسة حالة VOX سينما، كواحدة من الشركات الرائدة في هذا المجال. VOX قدمت نموذج واضح في كيفية دمج التقنية في تجربة العميل، من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية في الحجز، والخدمات الذكية داخل الفروع، وتوفير تجارب مخصصة للعملاء.

الدراسة تهدف إلى تحليل كيف إدارة المشاريع كانت سبب في نجاح هذه المبادرات، وكيف أثر هذا التحول على رضا العملاء وتفاعليهم. كما تسعى لتحديد التحديات التي واجهت فرق العمل أثناء تنفيذ هذه المشاريع، سواء من الجانب الإداري أو التقني، واقتراح حلول ممكن تساعد في تحسين العمل داخل هذا النوع من المؤسسات.

وفي النهاية، يهدف البحث إلى تقديم نموذج عملي يساعد مؤسسات ترفيهية أخرى في المملكة على تطوير خدماتها باستخدام إدارة المشاريع بشكل احترافي، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030، ويلبي طموحات العملاء، ويعزز من جودة الحياة في المجتمع السعودي.

## ❖ مشكلة الدراسة.

مع التوسع المستمر في تبني التقنيات الحديثة وتطبيق الحلول الرقمية داخل مختلف المؤسسات، أصبحت تجربة العميل محوراً رئيسياً تحرص عليه القطاعات كافة، لاسيما تلك التي تعتمد على التفاعل المباشر مع الجمهور مثل قطاع الترفيه والسينما. ورغم التقدم الواضح في مشاريع التحول الرقمي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات فعلية في تحويل هذه المبادرات إلى تحسينات ملموسة يشعر بها العميل، سواء من حيث جودة الخدمة أو مستوى التفاعل.

في قطاع السينما تحديداً، والذي يركز على تقديم تجربة ترفيهية متكاملة، فإن أي خلل في تنفيذ المبادرات التقنية أو ضعف في إدارتها قد يؤدي إلى تدهور في رضا العملاء، مما قد يؤثر على ولائهم ورغبتهم في تكرار التجربة. وهذا يُبرز أهمية ألا يُنظر إلى التحول الرقمي كهدف بحد ذاته، بل كعملية تحتاج إلى إدارة دقيقة ومنظمة لضمان تحقيق أهدافها. وهنا تظهر إدارة المشاريع كأداة أساسية لتخطيط، وتنفيذ، ومتابعة هذه المبادرات بشكل يحقق التوازن بين التقنية ومتطلبات العميل.

ومع ذلك، تواجه الكثير من دور السينما تحديات متعددة في هذا السياق، من أبرزها:

- غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح
- ضعف التنسيق بين الفرق التقنية والتنفيذية
- قلة استخدام منهجيات حديثة في إدارة المشاريع مثل PMBOK أو Agile
- قصور في قياس أثر التحول الرقمي على تجربة العميل بشكل دقيق

ويُلاحظ أن هذه التحديات تؤدي إلى فجوة بين ما يتم تنفيذه من مبادرات رقمية، وما يشعر به العميل فعليًا أثناء استخدامه للخدمات، مما يقلل من فاعلية هذه المبادرات، ويؤثر سلبيًا على القيمة المقدمة.

وفي السياق السعودي، ومع التركيز الكبير على تحسين الخدمات ورفع جودة الحياة ضمن رؤية المملكة 2030، تزداد أهمية البحث في هذا الموضوع، خصوصًا في القطاعات سريعة النمو مثل قطاع السينما. فعلى الرغم من أن "VOX" سينما تُعد من الشركات الرائدة التي تبنت العديد من الحلول التقنية الحديثة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث دور إدارة المشاريع في دعم وإنجاح هذه المبادرات، وقياس تأثيرها الحقيقي على تجربة العميل.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين إدارة المشاريع الرقمية والتحول التقني، ومدى مساهمة هذه الإدارة في تحسين تجربة العميل في دور السينما بالمملكة العربية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه هذه المشاريع الرقمية، واقتراح سبل التغلب عليها، مع أخذ تجربة "VOX سينما" كنموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير هذا القطاع.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

"كيف تساهم إدارة المشاريع في إنجاح التحول التقني وتحسين تجربة العميل في دور السينما بالمملكة العربية السعودية؟"

## ❖ أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب رئيسية، يمكن تلخيصها كما يلي:

### أولاً: الأهمية الأكاديمية

- إثراء الأدبيات البحثية في مجال نادر الدراسة: تُسهم الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي في قطاع الترفيه، وبالأخص قطاع السينما، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الاهتمام البحثي مقارنةً بقطاعات أخرى مثل التعليم أو الصحة.

- توفير إطار نظري متكامل: تهدف الدراسة إلى الربط بين مفاهيم إدارة المشاريع، والتحول الرقمي، وتجربة العميل، مما يساعد على بناء فهم أعمق ومتكامل يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مشابهة.
- فتح المجال أمام دراسات جديدة: من خلال النتائج والتوصيات، يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام باحثين آخرين لتوسيع النقاش حول نفس الموضوع في قطاعات ترفيهية أو خدمية أخرى داخل المملكة أو خارجها.

#### ثانيًا: الأهمية العملية

- تقديم توصيات قابلة للتطبيق: من خلال تحليل حالة "VOX سينما"، تهدف الدراسة إلى الخروج بتوصيات عملية تساعد مديري المشاريع في تحسين فاعلية إدارة التحول الرقمي داخل دور السينما.
- تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة: تساهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية التعاون بين الإدارات التقنية، التشغيلية، والتسويقية لضمان نجاح المبادرات الرقمية وتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع.
- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال التركيز على إدارة المشاريع، يمكن للمؤسسات أن تقلل من الهدر في الوقت والموارد، وتزيد من فرص نجاح المشاريع الرقمية وتحقيق أهدافها.

#### ثالثًا: الأهمية المجتمعية

- دعم رؤية المملكة 2030: تساهم الدراسة في دعم التوجه الوطني نحو بناء مجتمع رقمي متكامل، ورفع جودة الحياة من خلال تحسين الخدمات الترفيهية المقدمة للجمهور.
- الارتقاء بتجربة الجمهور: من خلال فهم أفضل لتأثير التحول الرقمي المدعوم بإدارة فعالة للمشاريع، يمكن تقديم خدمات سينمائية أكثر سلاسة ومرونة، تتناسب مع احتياجات وتوقعات العملاء.

### ❖ أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم أعمق لدور إدارة المشاريع في إنجاح التحول الرقمي داخل دور السينما في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال ما يلي:

- تحليل دور إدارة المشاريع في تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي في فوكس سينما  
تسعى الدراسة إلى توضيح كيف يتم استخدام أدوات ومهارات إدارة المشاريع داخل " فوكس سينما" في مراحل التحول الرقمي، بدءًا من التخطيط ووضع الأهداف، مرورًا بتنفيذ المبادرات التقنية، وحتى متابعة النتائج والتأكد من تحقيقها. كما تسلط الضوء على مدى التزام المؤسسة باستخدام منهجيات معتمدة مثل Agile أو PMBOK في هذا السياق.
- قياس أثر التحول الرقمي على تجربة العميل  
يركّز هذا الهدف على معرفة مدى تأثير المبادرات الرقمية على تجربة العملاء الفعلية، سواء من حيث سهولة الوصول للخدمة، أو جودة التفاعل، أو رضاهم العام عن تجربة الحضور إلى السينما. كما يتم تحليل ما إذا كانت التقنيات المستخدمة قد أسهمت فعلاً في تحسين الخدمة أم لا.
- تحديد أبرز التحديات الفنية والتنظيمية في تنفيذ المشاريع الرقمية داخل دور السينما السعودية  
تهدف الدراسة إلى الكشف عن المشكلات والصعوبات التي تواجه الفرق الإدارية والفنية أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، سواء كانت مرتبطة بنقص الكفاءات، ضعف التنسيق بين الأقسام، أو غياب خطط واضحة لمتابعة التنفيذ.
- تقديم إطار عملي يمكن أن يُساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الرقمية في قطاع الترفيه  
من خلال تحليل البيانات ودراسة الحالة، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج عملي أو خطوات مقترحة تساعد مديري المشاريع في دور السينما على تحسين أدائهم، وزيادة فرص نجاح المبادرات الرقمية، من خلال تطبيق ممارسات واضحة وقابلة للتنفيذ.
- المساهمة في تطوير السياسات والممارسات المرتبطة بالتحول الرقمي في قطاع السينما  
تهدف الدراسة أيضًا إلى تقديم توصيات مبنية على النتائج يمكن أن تساهم في صياغة أو تعديل السياسات التنظيمية، بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، وبما يخدم أهداف التحول الرقمي في المملكة بشكل عام، وقطاع السينما بشكل خاص.

## ❖ تساؤلات الدراسة.

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، وتأثير ذلك على تجربة العميل في قطاع السينما، وهي كما يلي:

1. ما مدى تأثير منهجيات إدارة المشاريع (مثل PMBOK، Agile) على نجاح التحول الرقمي في فوكس سينما؟

2. كيف ينعكس التحول الرقمي على تجربة العميل في قطاع السينما السعودية؟
3. ما أبرز التحديات الفنية والتنظيمية التي تواجه تنفيذ المشاريع الرقمية في دور السينما؟
4. ما الأدوات والممارسات التي يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الرقمية في هذا القطاع؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج الإدارة الرقمية بين "VOX" سينما" ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة؟

## ❖ فروض الدراسة.

بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، تقوم هذه الدراسة على عدد من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين إدارة المشاريع ومبادرات التحول الرقمي، وتأثير ذلك على تجربة العميل في دور السينما السعودية، وهي كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع (مثل PMBOK، Agile) ونجاح مبادرات التحول الرقمي في "فوكس سينما".  
وتفترض هذه الفرضية أن استخدام منهجيات واضحة ومنظمة في إدارة المشاريع يساعد على رفع فرص نجاح المبادرات الرقمية وتحقيق أهدافها.
- تساهم المشاريع الرقمية المُدارة بكفاءة في تحسين تجربة العميل وزيادة مستويات الرضا.  
حيث تُشير الفرضية إلى أن جودة الإدارة للمشاريع التقنية تنعكس بشكل مباشر على سلاسة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين انطباع العملاء وزيادة ولائهم.
- تؤثر التحديات التنظيمية، مثل غياب وضوح الأدوار أو ضعف التنسيق، بشكل سلبي على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.  
وتفترض هذه الفرضية أن المشاكل الإدارية والتنظيمية تُعد من العوامل الرئيسية التي تُعيق نجاح التحول الرقمي داخل دور السينما.
- توجد علاقة ذات دلالة بين نضج إدارة المشاريع الرقمية وتحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الداخلي والخارجي للمنشأة.  
أي أن ارتفاع مستوى نضج المؤسسة في إدارة المشاريع الرقمية يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

## ❖ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين إدارة المشاريع، والتحول الرقمي، وتحسين تجربة العملاء في قطاع السينما، وخاصة في "فوكس سينما". ويمكن تلخيص هذه المنطلقات فيما يلي:

1. نظرية إدارة المشاريع: (Project Management Theory)  
تفترض هذه النظرية أن نجاح أي مشروع يعتمد على تطبيق عمليات منظمة تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والسيطرة على الموارد لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. تؤكد النظرية على أهمية تحديد نطاق العمل، وإدارة الوقت والتكلفة، وضبط الجودة، بما يضمن استدامة النتائج وتحقيق رضا العملاء.
2. نظرية التحول الرقمي: (Digital Transformation Theory)  
تشير هذه النظرية إلى أن دمج التقنيات الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة يعزز من كفاءتها التشغيلية، ويؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء. كما ترى أن التحول الرقمي الناجح يتطلب موازنة التكنولوجيا مع استراتيجيات العمل، وإعادة تصميم العمليات الداخلية بما يتناسب مع احتياجات العملاء وسلوكياتهم.
3. نظرية تجربة العملاء: (Customer Experience Theory)  
تركز هذه النظرية على أن تجربة العميل هي المحصلة النهائية لجميع التفاعلات التي يجربها العميل مع المؤسسة عبر مختلف القنوات. وتشير إلى أن تحسين هذه التجربة يتطلب تصميم نقاط تواصل مميزة، وتوفير خدمات سهلة وسريعة، وتعزيز القيمة المضافة من خلال التكنولوجيا الحديثة.
4. نظرية رضا العملاء: (Customer Satisfaction Theory)  
تفترض هذه النظرية أن رضا العملاء يرتبط بمقدار الفجوة بين توقعاتهم وبين ما يحصلون عليه فعلياً من خدمات. وتلعب جودة إدارة المشاريع والتحول الرقمي دوراً رئيسياً في تقليل هذه الفجوة، عبر تقديم خدمات عالية الجودة، وابتكار حلول جديدة تلي توقعات العملاء وتفوقها.
5. نظرية الابتكار في الخدمات: (Service Innovation Theory)  
تشير هذه النظرية إلى أن الابتكار في تقديم الخدمات، سواء من خلال تحسين العمليات أو إدخال تقنيات جديدة، يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وفي حالة "فوكس سينما"، يظهر هذا الابتكار من خلال تطوير أنظمة الحجز الإلكتروني، وتطبيقات الهواتف الذكية، وتجارب المشاهدة التفاعلية.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

## ❖ مقدمة.

تُعد الدراسات السابقة أحد المكونات الرئيسة لأي بحث علمي، إذ توفر الأساس النظري والمعرفي الذي يُبنى عليه الإطار البحثي، وتُسهم في تحديد الفجوات العلمية التي يسعى الباحث إلى سدها. كما تساعد الدراسات السابقة في إثراء البحث من خلال عرض ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج، وتوضيح الأساليب والأدوات التي استخدمتها، وربط ذلك بمشكلة البحث الحالي.

وفي مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء، حظيت هذه المجالات باهتمام متزايد من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا العملاء. فقد تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المشاريع من حيث منهجياتها، وأثرها على جودة المخرجات، وأهميتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

كما ركزت أبحاث أخرى على التحول الرقمي باعتباره ضرورة استراتيجية في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، حيث أوضحت كيف تسهم التقنيات الحديثة – مثل أنظمة الحجز الإلكتروني، والتطبيقات الذكية، والتحليلات الرقمية – في تحسين العمليات التشغيلية وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء.

أما فيما يتعلق بتجربة العملاء، فقد أولت الدراسات اهتمامًا خاصًا بكيفية بناء تجارب مميزة تعزز الولاء وتزيد من التفاعل مع العلامة التجارية. وقد بيّنت أن الجمع بين إدارة المشاريع الفعالة وتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العميل بشكل ملحوظ، من خلال تقديم خدمات أسرع، وأكثر مرونة، وأكثر توافقًا مع احتياجات وتوقعات العملاء.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، يمكن للبحث الحالي الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الأبحاث، وتبني أفضل الممارسات التي أثبتت فعاليتها، إضافةً إلى التعرف على الثغرات البحثية التي لم يتم تناولها بالشكل الكافي، مثل دراسة أثر إدارة المشاريع الرقمية في قطاع السينما السعودي، وهو ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته.

## ❖ الدراسات السابقة.

1. أجرى Nadia Yusuf و Lamia Shesha عام 2021.

### ➤ عنوان الدراسة:

"The Socio-Economic Potential of the Emerging Film Industry in Saudi Arabia" (الإمكانات الاجتماعية والاقتصادية لصناعة السينما الناشئة في السعودية)

### ➤ ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع صناعة السينما الناشئة في المملكة بعد السماح بإعادة افتتاح دور السينما عام 2018، مع التركيز على الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لهذا التغيير. تناولت الدراسة كيف ساهمت رؤية 2030 في دعم هذا القطاع من خلال السياسات الحكومية والاستثمارات في البنية التحتية، لكنها بيّنت أيضًا وجود تحديات مثل نقص الكوادر المحلية المتخصصة وضعف التنظيم الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المهارات المحلية لضمان استدامة النمو.

### ➤ نتائج الدراسة:

هذه الدراسة تساعد في فهم البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها "فوكس سينما"، وتوضح العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة مشاريع التحول الرقمي.

2. قدمت Afnan Ahmad Beela في عام 2024

### ➤ عنوان الدراسة:

"Social, Economic and Cultural Benefit of Reopening Cinemas in Saudi Arabia" (الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لإعادة افتتاح دور السينما في السعودية).

### ➤ ملخص الدراسة:

ركزت الدراسة على الأثر الإيجابي لإعادة افتتاح دور السينما من النواحي الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. أوضحت كيف أسهمت السينما في تعزيز التنوع الثقافي، وفتح فرص جديدة لصناع الأفلام السعوديين، وخاصة النساء. كما ناقشت أهمية التكامل بين التحول الرقمي وتطوير تجربة العميل في دور العرض لتعزيز رضا الجمهور.

### ➤ نتائج الدراسة:

تدعم هذه الدراسة فكرة أن تحسين تجربة العميل في دور العرض يتطلب دمج التحول الرقمي في الخدمات، وهو ما يتوافق مع أهداف بحثك.

3. أجرى Sura Alayed و Ahmad Al-Tit و Areej Alashjaee دراسة عام 2023

#### ➤ عنوان الدراسة:

"The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by a Mediating Role of Digital Innovation" (أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال دور الابتكار التقني كوسيط).

#### ➤ ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي عبر دور الابتكار التقني كوسيط. أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على دمج أدوات وتقنيات رقمية حديثة في العمليات، وأكدت أن وجود إدارة مشاريع فعالة وتكامل الفرق التقنية والتنفيذية يعزز الابتكار ويؤثر إيجابيًا على رضا العملاء وجودة الخدمات.

#### ➤ نتائج الدراسة:

تقدم هذه الدراسة أساسًا علميًا لقياس تأثير إدارة المشاريع الرقمية على تجربة العملاء في "فوكس سينما".

4. نشرت Rawan Masoud و Sarah Basahel في عام 2023.

#### ➤ عنوان الدراسة:

"The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation" (تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات: دور تجربة العميل والابتكار التقني).

#### ➤ ملخص الدراسة:

استكشفت الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل والابتكار التقني، وتأثيرها على أداء الشركات في المملكة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء، لكن هذا التأثير يزداد بشكل ملحوظ عندما تكون هناك إدارة جيدة لتجربة العميل وبيئة داعمة للابتكار. وأوصت الدراسة بتبني منهجيات مرنة مثل Agile لتحقيق أعلى استفادة من المبادرات الرقمية.

### ➤ نتائج الدراسة:

تؤكد هذه الدراسة على أهمية منهجيات إدارة المشاريع المرنة في تحقيق نتائج ملموسة في مبادرات التحول الرقمي، وهو ما يتناسب مع بيئة عمل "فوكس سينما".

5. أجرى Oscar Avila و Leonardo Munoz عام 2024.

### ➤ عنوان الدراسة:

"Digital Capabilities Assessment for Supporting the Transformation of Customer Experience"

(تقييم القدرات الرقمية لدعم تجربة العميل)

### ➤ ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة تطوير نموذج يساعد الشركات على تقييم مدى جاهزيتها الرقمية لتحسين تجربة العميل، مع التركيز على أهمية أدوات تحليل البيانات، والتسويق الرقمي، والربط بين قنوات التواصل مع العملاء. بينت أن القدرة الرقمية لا تقتصر على توفر التقنية، بل تشمل إدارتها ضمن مشروع رقمي متكامل يخدم أهداف المؤسسة ويعزز التفاعل الإيجابي مع العملاء.

### ➤ نتائج الدراسة:

بينت الدراسة أهمية تقييم القدرات الرقمية كخطوة أساسية لضمان نجاح التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء.

6. قدم Hamed Al-Fahad وزملاؤه دراسة عام 2024.

### ➤ عنوان الدراسة:

"Digital Transformation and its Impact on Graduation Project Management in Light of Vision 2030"

(التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030)

### ➤ ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة قياس أثر التحول الرقمي على إدارة مشاريع التخرج في الجامعات السعودية، وأظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الإلكترونية في التخطيط والمتابعة ساهم في رفع جودة المشاريع وتقليل الأخطاء وتحسين التواصل

بين الطلاب والمشرفين. بيّنت أن التحول الرقمي لا يُحدث فرقاً ما لم يُدار ضمن إطار مشروع واضح يشمل تحديد الأهداف وتوزيع المهام وتقييم الأداء.

#### ➤ نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن وجود إطار إداري واضح يعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع الرقمية.

7. نشرت منصة OPS.sa مقالاً عام 2024.

#### ➤ عنوان الدراسة:

"Digital Transformation in Project Management: How It Enhances Saudi Companies"

(إدارة المشاريع: كيف يُحسن التحول الرقمي أداء الشركات السعودية؟)

#### ➤ ملخص الدراسة:

استعرض المقال تجارب عملية لشركات سعودية طبّقت أدوات إدارة المشاريع الرقمية لتحسين أدائها. أوضح أن استخدام الأنظمة الرقمية مثل أدوات تتبع المهام، جداول العمل الإلكترونية، ونماذج تقييم المخاطر أدى إلى تحسين تنفيذ المشاريع، تقليل التكاليف، وتسريع الإنجاز. وأشار إلى أن المؤسسات التي تدمج التحول الرقمي بإدارة المشاريع تنجح أكثر في تحسين تجربة العميل، خاصة في القطاعات الخدمية والترفيهية.

#### ➤ نتائج الدراسة:

بين المقال أن التحول الرقمي يعزز من كفاءة العمليات ويساعد في تحسين جودة الخدمات.

8. قدم Rayed AlGhamdi و Steve Drew و Salem Alkhalaf سلسلة دراسات بين 2012-2015.

#### ➤ عنوان الدراسة:

"Factors Influencing E-Commerce Adoption by Retailers in Saudi Arabia"

(مراحل نضج التجارة الإلكترونية في المملكة: دراسة مقارنة بين المؤسسات)

### ➤ ملخص الدراسة:

خلصت الدراسات إلى أن هناك عوامل متعددة تؤثر في تبني التجارة الإلكترونية، مثل الدعم الحكومي، الثقافة التنظيمية، الجاهزية التقنية، والأمن السيبراني. وأكدت أن المؤسسات التي تفتقر إلى إدارة مشاريع واضحة تواجه صعوبة في تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة.

### ➤ نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الجاهزية المؤسسية وإدارة المشاريع تعد من العوامل الرئيسية لنجاح التجارة الإلكترونية.

9. أجرت Maha Alqahtani وSaleh Alzahrani دراسة عام 2024.

### ➤ عنوان الدراسة:

"Digital Transformation Strategies in Saudi Entertainment Sector: Impact on Customer Satisfaction"

(استراتيجيات التحول الرقمي في قطاع الترفيه السعودي وأثرها على رضا العملاء)

### ➤ ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة كيفية تبني مؤسسات الترفيه السعودية لاستراتيجيات التحول الرقمي لرفع مستوى رضا العملاء. أوضحت أن استخدام تقنيات الحجز المسبق، وتخصيص العروض، وتكامل القنوات الرقمية أدى إلى زيادة الولاء وتحسين التفاعل مع العلامة التجارية.

### ➤ نتائج الدراسة:

أكدت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في زيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء في قطاع الترفيه.

10. قدم Khalid Al-Mutairi دراسة عام 2023.

### ➤ عنوان الدراسة:

"Project Management Practices in Digital Initiatives: Case of Saudi Service Sector"

(ممارسات إدارة المشاريع في المبادرات الرقمية: حالة القطاع الخدمي السعودي)

### ➤ ملخص الدراسة:

درست الدراسة تأثير ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المبادرات الرقمية في المؤسسات الخدمية السعودية. أظهرت النتائج أن وضوح الأهداف، التواصل بين الفرق، والالتزام بالجدول الزمنية هي العوامل الأكثر تأثيراً في النجاح. أوصت الدراسة بدمج أدوات التحليل الرقمي في جميع مراحل المشروع لضمان جودة التنفيذ وتحقيق أهداف تجربة العميل.

### ➤ نتائج الدراسة:

بينت النتائج أن الإدارة الفعالة والمتابعة المستمرة عوامل حاسمة في نجاح المبادرات الرقمية.

11. أجرى PwC Middle East في عام 2024.

### ➤ عنوان الدراسة:

Digital Innovation Strategies Key to Overcoming Challenges in Saudi Arabia's Transformation

(استراتيجيات الابتكار الرقمي المفتاح للتغلب على تحديات التحول في السعودية)

### ➤ ملخص الدراسة:

سلّط تقرير PwC Middle East الضوء على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) في تبسيط العمليات المؤسسية، خصوصاً إدارة المشاريع، من خلال أتمتة المهام الروتينية وتحسين اتخاذ القرارات. وبين أن المؤسسات التي تستثمر في البنية التحتية الرقمية والثقافة الابتكارية تحقّق إنتاجية أعلى وكفاءة تشغيلية أفضل.

### ➤ نتائج الدراسة:

أكد التقرير أهمية دمج الذكاء الاصطناعي داخل إدارة المشاريع الرقمية لتحقيق زيادة في الفاعلية وسرعة التنفيذ.

12. قدمت ThinkVertise في عام 2025.

### ➤ عنوان الدراسة:

The Role of Media Production in Saudi Arabia's Growing Digital Economy

(دور الإنتاج الإعلامي في الاقتصاد الرقمي المتنامي بالسعودية)

➤ ملخص الدراسة:

سلط تقرير ThinkVertise الضوء على تنامي إنتاج المحتوى الرقمي في السعودية، مدعومًا برؤية 2030 واستثمارات الحكومة وافتتاح مؤسسات مثل الهيئة العامة للإعلام وصندوق الثقافة. وأظهر التقرير كيف دعم الإعلام صناعة الترفيه والتسويق الرقمية وساهم في نهضة حديثة للقطاع الثقافي.

➤ نتائج الدراسة:

أبرز التقرير أهمية دعم البنية الإعلامية المحلية كعامل أساسي لنجاح المشاريع الرقمية في قطاع الترفيه.

13. أجرى Redseer Strategy في عام 2024.

➤ عنوان الدراسة:

Saudi Arabia's Rise to Global Entertainment Dominance

(صعود السعودية نحو الهيمنة الترفيهية عالميًا)

➤ ملخص الدراسة:

تحليل شامل لقطاع الترفيه السعودي بعد الجائحة؛ يبين أنه مدفوع بدعم حكومي قوي، ومشاريع ضخمة مثل القدية، وتنوع تجارب الجمهور. وتوقع التقرير نمو الاستثمار في الترفيه والسينما والمحتوى المحلي كجزء من استراتيجية التنويع.

➤ نتائج الدراسة:

أكد التقرير على أهمية وجود بنية مؤسسية قوية مثل إدارة مشاريع التحول الرقمي لضمان التكامل مع الاستثمارات الكبرى.

14. أجرى AstroLabs في عام 2025.

➤ عنوان الدراسة:

How Immersive Technology is Fueling Saudi Entertainment Sector Growth and Business Opportunities

(كيف تدفع التكنولوجيا الغامرة نمو قطاع الترفيه السعودي وفرص الأعمال)

➤ ملخص الدراسة:

يشير تقرير AstroLabs إلى أن انتشار تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز (VR/AR) يُعدّ أبرز قواطع الطريق نحو تطوير تجارب ترفيهية مبتكرة؛ إذ تتوقع المملكة أن يرتفع الناتج الاقتصادي للقطاع الترفيهي إلى 6.2 مليار دولار بحلول 2033، مدفوعًا بالتجارب الغامرة.

➤ نتائج الدراسة:

أوضح التقرير إمكانيات دمج تقنيات VR/AR لتحسين تجربة العملاء وفتح آفاق جديدة في الترفيه.

15. أجرى KSA Media Report – Saudi Gazette في عام 2025.

➤ عنوان الدراسة:

Saudi Arabia's Media Industry Undergoes Transformation, Aims for \$12 Billion GDP Contribution

(صناعة الإعلام السعودية تشهد تحولًا وتهدف لمساهمة قيمتها 12 مليار دولار في الناتج المحلي)

➤ ملخص الدراسة:

كشف التقرير أن القطاع الإعلامي السعودي شهد قفزة نوعية، متوقع أن يساهم 12 مليار دولار بحلول 2030. المشاريع العملاقة مثل نيوم والعلما دعمها PIF، وتم دعم البنية التحتية الإعلامية والتعليمية والتوظيفية بشكل هائل.

➤ نتائج الدراسة:

أشار التقرير إلى ضرورة انسجام مشاريع التحول الرقمي مع البنية الإعلامية الوطنية لتعزيز النتائج.

16. أجرى Business Insider في عام 2025.

➤ عنوان الدراسة:

Saudi Arabia had grand TV and movie ambitions. Then came reality

(السعودية طمحت كبيرًا في التلفاز والسينما. لكن الواقع ظهر)

### ➤ ملخص الدراسة:

كشفت المقالة أن مشاريع كبرى مثل MBC Studios و Neom Media واجهت مشاكل تنظيمية ولوجستية، رغم الدعم المادي الضخم. مشروعات ترفيهية مرت هذه الفترة بصعوبات مثل التسيير والإدارة وعدم جذب المواهب.

### ➤ نتائج الدراسة:

أشارت الدراسة إلى أن الإدارة الجيدة للمشاريع الرقمية أمر ضروري لتجنب الإخفاقات في التنفيذ.

17. أجرى Strategy& / PwC في عام 2023.

### ➤ عنوان الدراسة:

Saudi Arabia's Dynamic Television and Video Market

(سوق التلفاز والفيديو الديناميكي في السعودية)

### ➤ ملخص الدراسة:

يشير التحليل إلى أن السوق يتجه نحو مزيج بين المحتوى التقليدي والرقمي (OTT)، وأن المستهلكين يتطلبون تجربة سمعية بصرية، مما يستدعي تكاملاً بين الترفيه الرقمي وإدماج البيانات.

### ➤ نتائج الدراسة:

أكد التقرير ضرورة دمج وسائل البث الرقمي وتحليل البيانات في المشاريع الرقمية لتعزيز التفاعل.

18. أجرى EY MENA في عام 2023.

### ➤ عنوان الدراسة:

?How Can We Unleash the Full Potential of Entertainment in the Middle East

(كيف نستفيد من الإمكانيات الكاملة للترفيه في الشرق الأوسط؟)

### ➤ ملخص الدراسة:

أشار التقرير إلى أن حكومات المنطقة يجب أن تنتقل من دعم مباشر إلى تحفيز القطاع الخاص لقيادة الاستثمار، خاصة في الابتكار والتوسع الرقمي، لدفع النمو الاقتصادي والثقافي.

### ➤ نتائج الدراسة:

أكد التقرير على أهمية شراكات القطاع الخاص واعتماد إدارة مشاريع مبتكرة لتحفيز النمو.

19. أجرى Reuters في عام 2024.

### ➤ عنوان الدراسة:

Desert venture acquires entertainment firm in latest test of Saudi ambitions.

(شركة استثمارية تستحوذ على مؤسسة ترفيهية في اختبار جديد لتطلعات السعودية)

### ➤ ملخص الدراسة:

أعلنت شركة استثمارية سعودية عن استحواذها على مؤسسة "SEVEN"، مع تسريع إنشاء مشاريع عملاقة مثل (القدية) للاستجابة لتحديات التأخر وضمان إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.

### ➤ نتائج الدراسة:

أكد التقرير أن البيئة الاستثمارية تدعم المشاريع الضخمة ويجب ربط مشاريع التحول الرقمي بالمبادرات الكبرى لتحقيق رؤية مشتركة.

## ❖ الإطار النظري.

### 1. مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل داخل المؤسسات، بهدف تحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وخلق قيمة جديدة للعملاء. لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الأدوات التقنية فقط، بل يشمل إعادة التفكير في طريقة العمل، وإدارة العمليات، والتفاعل مع العملاء بطرق مبتكرة. في قطاع السينما، يُعد التحول الرقمي خطوة ضرورية لمواكبة التطور وزيادة جاذبية تجربة العميل.

### 2. إدارة المشاريع ودورها في التحول الرقمي

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب لتلبية متطلبات المشروع وتحقيق أهدافه ضمن حدود زمنية ومالية محددة. في سياق التحول الرقمي، تعتبر إدارة المشاريع إطاراً أساسياً لضمان تنفيذ المبادرات الرقمية بنجاح. تساعد إدارة المشاريع على تخطيط وتنظيم الموارد، وتنسيق فرق العمل، ومراقبة التقدم، والتعامل مع المخاطر، ما يقلل من احتمالية الفشل في تنفيذ المشاريع التقنية.

### 3. منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

تطورت إدارة المشاريع مع ظهور منهجيات جديدة تناسب طبيعة المشاريع الرقمية، مثل منهجية Agile التي تركز على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، ومنهجية PMBOK التي توفر إطاراً منظماً يحتوي على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع. هذه المنهجيات تساعد المؤسسات في تنظيم العمل وتحسين التواصل بين الفرق المختلفة، مما يدعم تحقيق نتائج أفضل في مشاريع التحول الرقمي.

### 4. تجربة العميل وأهميتها في قطاع السينما

تجربة العميل هي الانطباع العام الذي يحصل عليه العميل أثناء تفاعله مع الخدمة أو المنتج. في قطاع السينما، تجربة العميل تتضمن كل شيء بدءاً من سهولة الحجز، وجودة العرض، وراحة المكان، وصولاً إلى التفاعل الرقمي مع الخدمات المقدمة مثل التطبيقات الذكية وأنظمة الدفع الإلكتروني. تحسين تجربة العميل يعزز من رضاه وولائه، ويزيد من فرص تكرار الزيارة وزيادة الإيرادات.

## 5. العلاقة بين إدارة المشاريع، التحول الرقمي، وتجربة العميل

تظهر أهمية إدارة المشاريع في التحول الرقمي من خلال قدرتها على ضمان تنفيذ المبادرات التقنية بشكل متكامل ومنظم يركز على تحسين تجربة العميل. من دون إدارة فعالة، قد تؤدي المشاريع الرقمية إلى نتائج سلبية مثل تعطل الأنظمة أو تقديم خدمات غير متناسقة تؤثر سلبًا على رضا العملاء. لذلك، فإن دمج منهجيات إدارة المشاريع مع استراتيجيات التحول الرقمي يساهم في تحقيق تحسينات حقيقية ومستدامة في تجربة العميل.

## 6. التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في التحول الرقمي

رغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، تواجه المؤسسات عدة تحديات في إدارة هذه المشاريع، منها ضعف التخطيط الاستراتيجي، نقص التنسيق بين الفرق التقنية والتنفيذية، وعدم تطبيق منهجيات إدارة مشاريع ملائمة. كما يعاني بعض المؤسسات من ضعف قياس تأثير هذه المبادرات على تجربة العميل، ما يجعل من الصعب تحديد مدى نجاح التحول الرقمي وتأثيره الفعلي.

## ❖ المتغير الأول للدراسة:

### - إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الأساسية في المؤسسات الحديثة، وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، بموارد محدودة، وبأعلى جودة ممكنة. وقد تطورت إدارة المشاريع في العقود الأخيرة لتشمل منهجيات وأنظمة متكاملة تساعد المؤسسات في تنفيذ مبادراتها بفعالية وكفاءة.

يُشير معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن إدارة المشاريع هي "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته". كما يعرفها (Kerzner, 2013) بأنها: "الجهد المخطط له والموجه نحو تحقيق هدف معين يتم إنجازه وفقًا لمتطلبات محددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة".

ويشمل مفهوم إدارة المشاريع عدة جوانب رئيسية مثل: التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التنظيم، القيادة، إدارة المخاطر، وضبط الجودة. ومنهجيات مثل PMBOK، Agile، Scrum أصبحت من أكثر الأدوات استخدامًا في بيئات الأعمال التي تعتمد على المشاريع، خاصة في القطاعات التقنية والخدمية.

## تعريفات لإدارة المشاريع في الأدبيات:

- (Turner, 1999): إدارة المشروع هي تنظيم الموارد المتاحة لإنجاز مشروع فريد خلال فترة زمنية معينة، ضمن ميزانية محددة.
- (Meredith & Mantel, 2006): إدارة المشاريع هي عملية تتطلب التخطيط، والتنسيق، والتحكم، لتلبية متطلبات المشروع وتحقيق أهدافه.
- (Gray & Larson, 2008): إدارة المشروع هي تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المشروع مع المحافظة على التوازن بين نطاق المشروع، والجودة، والوقت، والتكلفة.

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة: في هذه الدراسة، يقصد بإدارة المشاريع جميع الأنشطة والعمليات التي تنفذها "فوكس سينما" لتخطيط ومتابعة وتقييم مشاريع التحول الرقمي، وتشمل إدارة الوقت، وتنظيم فرق العمل، وتحديد الأهداف الرقمية، ومتابعة جودة التنفيذ.

## أبعاد إدارة المشاريع كما تم قياسها في الدراسة:

1. وضوح الأهداف والخطط: مدى وضوح رؤية المشروع والأهداف قبل البدء في التنفيذ.
2. التنظيم والمتابعة: وجود إجراءات وخطوات منظمة لمتابعة المشروع.
3. التنسيق بين الإدارات: التعاون بين الفرق الفنية والإدارية والتشغيلية.
4. الالتزام بالوقت والتكلفة: قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.
5. جودة التنفيذ: مستوى الإنجاز النهائي للمشروع ومدى مطابقته للتوقعات.

إدارة المشاريع في السياق الرقمي أصبحت من الضروريات، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تسعى لتحسين تجربة العميل من خلال التحول الرقمي. وكلما كانت المشاريع مُدارة بشكل فعال، زادت فرص نجاح المبادرات التقنية، وبالتالي تحسنت تجربة العميل.

## ❖ المتغير الثاني للدراسة:

### - التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي (Digital Transformation) من المفاهيم الحديثة التي ارتبطت بتطور التكنولوجيا وتوسع استخداماتها في مختلف القطاعات. ويشير إلى التغيير الجذري الذي يحدث داخل المؤسسات نتيجة دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

يعرفه (Westerman et al., 2014) بأنه: "استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء المؤسسات أو توسيع نطاق عملها أو تغييره جذرياً". كما يعرفه (Bharadwaj et al., 2013) بأنه: "عملية مستمرة تتضمن التغيير التنظيمي العميق الناتج عن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة".

التحول الرقمي لا يشمل فقط استخدام أدوات مثل التطبيقات أو المواقع الإلكترونية، بل يتطلب أيضاً تغييراً في الثقافة التنظيمية، وتطوير نماذج الأعمال، وتدريب الموظفين على تبني حلول رقمية تتماشى مع التوجهات المستقبلية.

#### تعريفات في الأدبيات:

- (Fitzgerald et al., 2013): التحول الرقمي هو التغيير في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم العمليات الأساسية وتقديم قيمة مضافة للعملاء.
- (Vial, 2019): التحول الرقمي هو تأثير التكنولوجيا الرقمية على المؤسسات في شكل تغيير جذري في نماذج الأعمال، والبنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية.

التعريف الإجمالي في هذه الدراسة: في هذه الدراسة، يُقصد بالتحول الرقمي جميع التقنيات والخدمات الرقمية التي اعتمدت عليها "فوكس سينما" لتحسين تجربة العملاء، مثل أنظمة الحجز الإلكتروني، والتطبيقات الذكية، وخيارات الدفع الرقمية، وتكامل القنوات الرقمية المختلفة.

#### أبعاد التحول الرقمي كما تم قياسها في الدراسة:

1. سهولة استخدام الأنظمة الرقمية: مدى سهولة التعامل مع التطبيقات والمواقع.

2. أداء الأنظمة التقنية: كفاءة وسرعة الأنظمة الرقمية.
  3. تحسين جودة الخدمة: تأثير التقنيات على مستوى الخدمة المقدمة.
  4. التواصل الرقمي: توفر قنوات تواصل فعالة مع العملاء عبر الوسائل الرقمية.
  5. رضا العملاء عن التحول الرقمي: انطباع العملاء حول الخدمات الرقمية الجديدة.
- التحول الرقمي يُعد أداة استراتيجية في المؤسسات الخدمية، ونجاحه يعتمد بشكل كبير على وجود إدارة مشاريع فعالة تضمن تنفيذ المبادرات الرقمية بطريقة منظمة وفعالة.

## ❖ المتغير الثالث للدراسة:

### - تجربة العميل

تُعد تجربة العميل (Customer Experience) من المفاهيم الأساسية في إدارة العلاقات مع العملاء، وهي تشير إلى الانطباعات الكلية التي تتكون لدى العميل نتيجة تفاعله مع المؤسسة، ابتداءً من تعرفه على الخدمة وحتى ما بعد استخدامه لها.

يعرفها (Meyer & Schwager, 2007) بأنها: "الانطباع الكلي الناتج عن تفاعل العميل مع المؤسسة عبر جميع النقاط والقنوات". بينما يعرفها (Lemon & Verhoef, 2016) بأنها: "استجابة داخلية وشخصية للعميل نتيجة تفاعلاته المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة".

وتشمل تجربة العميل عدة عناصر منها: جودة الخدمة، سهولة الوصول، سرعة الأداء، توافر الدعم، والاهتمام الشخصي. وتُعد تجربة العميل أداة مهمة لبناء الولاء، وزيادة رضا العملاء، ورفع التنافسية.

### تعريفات في الأدبيات:

- (Schmitt, 2003): تجربة العميل هي كل ما يشعر به ويدركه العميل عند تفاعله مع المؤسسة أو علامتها التجارية.
- (Gentile et al., 2007): تجربة العميل تشمل البُعد الحسي والعاطفي والعقلي والاجتماعي الذي يتكون خلال عملية الاستهلاك.

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة: في هذه الدراسة، يُقصد بتجربة العميل رضا العملاء عن الخدمات الرقمية في "فوكس سينما"، ومدى سهولة استخدامها، وسرعة تقديمها، وتأثيرها على قرار العميل في تكرار التجربة أو التوصية بها.

أبعاد تجربة العميل كما تم قياسها في الدراسة:

1. سهولة استخدام الخدمة: مدى وضوح وسهولة خطوات الحجز والخدمات الرقمية.

2. رضا العميل العام: انطباع العميل عن جودة الخدمة الرقمية.

3. سرعة الأداء: الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.

4. الاستجابة لاحتياجات العميل: قدرة الخدمة على تلبية توقعات العميل.

5. نوايا العميل المستقبلية: مدى رغبة العميل في تكرار التجربة أو التوصية بها.

تجربة العميل تُعد مؤشرًا مهمًا على نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، وكلما كانت الخدمات أكثر سهولة وتوافقًا مع توقعات العميل، ارتفع مستوى الرضا، مما يعكس فعالية الإدارة الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## ❖ مقدمة.

بعد ما تم تحديد موضوع البحث وأهدافه وتسؤلاته، كان من الضروري اختيار منهجية مناسبة تساعدني في جمع المعلومات وتحليلها بشكل علمي ومنظم. المنهجية تعتبر من أهم أجزاء البحث، لأنها توضح كيف تم الوصول إلى النتائج، وتبين الخطوات التي اتبعتها في الدراسة، سواء من ناحية جمع البيانات أو تحليلها.

بما أن بحثي يركز على دور إدارة المشاريع في نجاح التحول الرقمي داخل دور السينما – وتحديدًا "فوكس سينما" – كان لا بد أستخدم منهج يجمع بين الجانب الوصفي والتحليلي، عشان أقدر أوضح العلاقة بين المتغيرات (زي: إدارة المشاريع، التحول الرقمي، تجربة العميل)، وأقيس مدى تأثيرها بشكل دقيق.

واعتمدت في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لأنها مناسبة لطبيعة الموضوع، وتساعد في الحصول على آراء العاملين أو العملاء بطريقة مباشرة وسهلة. وتم تصميم الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة وتسؤلاتها، وحرصت إنها تكون بسيطة ومباشرة عشان توصل المعلومة بسهولة للمشاركين.

كمان، راعيت في المنهجية اختيار عينة مناسبة تمثل الفئة المستهدفة في "فوكس سينما"، واتبعت خطوات إحصائية لتحليل البيانات باستخدام برامج مثل Excel أو SPSS على حسب الحاجة، عشان أطلع بنتائج واضحة يمكن الاستفادة منها.

وفي هذا الفصل، راح أشرح بشكل مفصل نوع المنهج الذي استخدمته، وأسباب اختياره، وأوضح أدوات جمع البيانات، وصفات العينة، وطريقة تحليل المعلومات، وكل الجوانب التي تساعد في فهم الطريقة التي انبنى عليها هذا البحث من البداية للنهاية.

## ❖ المنهجية وطرق البحث.

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها في تنفيذ هذه الدراسة، والتي تشمل المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الطريقة التي تم بها تحليل النتائج. تُعد هذه الخطوات أساسية في أي دراسة علمية، لأنها توضح المسار الذي تم اتباعه للوصول إلى النتائج، وتُظهر أن البحث تم بطريقة منظمة وواضحة.

استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف الواقع كما هو، وتحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات. وقد ساعدني المنهج الوصفي في تقديم صورة واضحة عن واقع إدارة المشاريع والتحول الرقمي في "فوكس سينما"، بينما ساعدني الجانب التحليلي في تفسير النتائج، وفهم مدى تأثير هذه الجوانب على تجربة العملاء.

أما فيما يخص أداة جمع البيانات، فقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، وذلك لأنها مناسبة لطبيعة الموضوع، وتُمكن من جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين خلال وقت قصير. كما أنها وسيلة فعالة للحصول على معلومات من داخل المؤسسة حول تجارب الموظفين وآرائهم بخصوص إدارة المشاريع والخدمات الرقمية.

قمت بتصميم الاستبانة بعناية لتكون واضحة ومباشرة، وتغطي الجوانب الأساسية للدراسة. وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

البيانات الشخصية: مثل العمر، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

أسئلة حول إدارة المشاريع: وتركز على استخدام المنهجيات مثل Agile وPMBOK.

أسئلة حول التحول الرقمي وتجربة العميل: لقياس رضا العملاء عن الخدمات الرقمية، ومدى تأثيرها على تجربتهم العامة.

قبل توزيع الاستبانة، عرضتها على مجموعة من المختصين (من إدارة فوكس سينما) لمرجعتها والتأكد من وضوح الأسئلة وسلامتها من أي غموض. وبعد إجراء التعديلات اللازمة، تم توزيعها إلكترونيًا على موظفي "فوكس سينما" من خلال منصة Google Forms.

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في "فوكس سينما" في مدينة جدة، وخاصة الموظفين المرتبطين بإدارة المشاريع، أو التحول الرقمي، أو تقديم الخدمة للعملاء، مثل مديري المشاريع، وموظفي تقنية المعلومات، وموظفي خدمة العملاء.

وقد اخترت عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، بحيث تمثل مجموعة متنوعة من حيث المناصب ومستوى الخبرة، بهدف جمع آراء مختلفة وشاملة تساعد في تكوين صورة واقعية عن الموضوع المدروس.

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج، حيث يساعد هذا البرنامج في تنظيم البيانات وتحليلها إحصائيًا بشكل دقيق. وقد اعتمدت في التحليل على عدة أدوات وأساليب إحصائية، منها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص المشاركين والبيانات الأساسية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لفهم اتجاهات إجابات المشاركين على الأسئلة.
- اختبارات T-test وANOVA: لاختبار الفرضيات ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

وبهذه الخطوات، تكون المنهجية قد ساعدتني في تنفيذ الدراسة بشكل علمي من البداية حتى تحليل النتائج، مما أتاح لي القدرة على الإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، والوصول إلى توصيات يمكن الاستفادة منها.

## ❖ مجتمع البحث.

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في فروع "فوكس سينما" بمدينة جدة، وهم الأشخاص الذين يعملون في أقسام مختلفة داخل السينما، مثل: قسم خدمة العملاء، قسم التشغيل، قسم التقنية، قسم التسويق، والإدارة العامة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأن هذه الفئة هي الأقرب لواقع تطبيق مشاريع التحول الرقمي، وهي من تتعامل مع الأنظمة والخدمات الجديدة بشكل يومي، سواء من خلال تقديمها أو استخدامها.

يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة البيئة العملية التي يتم فيها تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة، لذلك فإن مشاركتهم كانت ضرورية لفهم طبيعة المشاريع الرقمية التي تنفذها الشركة، ومدى نجاح إدارتها، وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. فالموظفون هم من يعيشون تفاصيل هذه التغيرات التقنية، ويلاحظون انعكاساتها على العمليات اليومية وسلوك العملاء ورضاهم.

اختيار فروع "فوكس سينما" في مدينة جدة كمجتمع للدراسة لم يكن عشوائيًا، بل جاء لأسباب واضحة، أهمها أن جدة تُعتبر من أكبر المدن في المملكة، وتضم عددًا من الفروع النشطة التي تستقبل أعدادًا كبيرة من الزوار بشكل يومي، مما يجعلها بيئة مثالية لفحص مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء. كما أن عدد الموظفين في هذه الفروع متنوع من حيث المهام والخبرات، مما ساعد في الحصول على بيانات شاملة ومختلفة تغطي أكثر من جانب في موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل مع الموظفين في جدة كان أسهل من الناحية الميدانية والإدارية، ما ساعد في توزيع الاستبانات وجمع الردود بشكل فعال خلال وقت مناسب. كما أن توفر البنية الرقمية المستخدمة في هذه الفروع سمح بجمع معلومات دقيقة حول مدى استخدام الأنظمة، وسهولة التعامل معها من قبل كل من الموظفين والعملاء.

بناءً على ما سبق، فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة يُعد مناسباً جداً لطبيعة الموضوع، وساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة، والخروج بنتائج تعكس الواقع الفعلي لتجربة التحول الرقمي داخل واحدة من أكبر شركات السينما في المملكة.

## ❖ حدود البحث.

### الحدود المكانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، واقتصرت نطاقها على فروع شركة "فوكس سينما" في مدينة جدة فقط. وتم اختيار جدة تحديداً لعدة أسباب، أهمها أن المدينة تُعد من أكبر وأهم المدن في المملكة، وتضم عدداً من فروع "فوكس سينما" التي تشهد إقبالاً كبيراً من الزوّار، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر فروع "فوكس سينما" في جدة من الفروع التي تعتمد بشكل واضح على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة، سواء في الحجز الإلكتروني أو تقديم الخدمات داخل صالات العرض، وهذا يتماشى بشكل مباشر مع أهداف الدراسة.

كما أن اختيار جدة كان له جانب عملي أيضاً، وهو سهولة التواصل مع الموظفين في هذه الفروع، مما ساعدني في توزيع الاستبانات وجمع البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة. وقد اقتصرَت الدراسة على "فوكس سينما" دون غيرها من شركات السينما، لأن الهدف هو التركيز على دراسة حالة واحدة بشكل متعمق بدلاً من التوسع في أكثر من جهة دون التمكن من تحليل التفاصيل بشكل دقيق.

هذا التحديد المكاني ساعدني على التركيز في تحليل النتائج، وربطها بواقع عملي محدد يمكن الاستفادة منه لاحقاً في تطوير مشاريع التحول الرقمي داخل هذا النوع من المؤسسات.

## ❖ الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الشهر الماضي من عام 2025، حيث قمت بتوزيع الاستبانة على المشاركين، ثم جمعت البيانات، وبعدها بدأت في تحليل النتائج خلال نفس الفترة. وقد تم ذلك بالتزامن مع إعداد هذا البحث، مما يجعل النتائج مرتبطة بشكل مباشر بالوضع الحالي داخل "فوكس سينما" وقت إجراء الدراسة.

اختيار هذا التوقيت كان مهم لأنه يعكس الصورة الواقعية لممارسات الشركة في إدارة المشاريع الرقمية وتقديم الخدمات باستخدام التقنية، كما يوضح كيف يتفاعل العملاء والموظفون مع هذه التغيرات في الفترة الحالية.

لكن من المهم الإشارة إلى أن هذه الدراسة تعبر عن آراء وتجارب المشاركين خلال هذه الفترة فقط، وقد تتغير النتائج في المستقبل إذا حدثت تحديثات في الأنظمة الرقمية، أو تغيرت سياسات الشركة، أو ظهرت تقنيات جديدة.

لذلك، تعتبر الدراسة تصوير لحالة واقعية وقتية لما يحدث داخل فروع "فوكس سينما" في مدينة جدة خلال الفترة التي تم فيها تنفيذ البحث، ولا يمكن تعميم النتائج بشكل دائم بدون إجراء دراسات جديدة في فترات لاحقة.

الفصل الرابع  
النتائج والتوصيات

## ❖ مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة من موظفي "فوكس سينما" في مدينة جدة. ويُعد هذا الجزء من البحث من أهم الأجزاء، لأنه يُظهر ما تم التوصل إليه من معلومات وبيانات تدعم الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتُستخدم لاحقًا في تقديم التوصيات المناسبة.

تم توزيع الاستبانة على عينة متنوعة من الموظفين داخل فروع "فوكس سينما"، وشملت العاملين في أقسام مختلفة مثل: التشغيل، خدمة العملاء، التقنية، والإدارة. بعد جمع الاستجابات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

اعتمد التحليل على الأساليب الإحصائية الوصفية مثل:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري

كما تم تقسيم النتائج حسب محاور الدراسة الثلاثة الأساسية:

- محور إدارة المشاريع
- محور التحول الرقمي
- محور تجربة العملاء

يُساعد تحليل هذه المحاور في قياس مدى تأثير إدارة المشاريع على نجاح التحول الرقمي، ومعرفة انعكاس ذلك على رضا العملاء وتجربتهم داخل السينما. كما يُعطي هذا الفصل صورة واضحة عن واقع العمل الرقمي في "فوكس سينما"، ويساهم في صياغة توصيات عملية في نهاية البحث.

## ❖ تحليل البيانات:

### 1. البيانات الديموغرافية للمشاركين

أظهر تحليل البيانات الشخصية للمشاركين في الاستبانة ما يلي:

- الجنس: كانت النسبة الأكبر من المشاركين من الذكور، بنسبة تقارب (70%)، بينما كانت نسبة الإناث حوالي (30%).
- العمر: تركزت أغلب المشاركات في الفئة العمرية (25 – 34 سنة)، وهي فئة تعتبر الأكثر نشاطاً في بيئة العمل، ولها احتكاك مباشر بالتقنيات الحديثة.
- عدد سنوات الخبرة: أغلب الموظفين المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين (1 – 3 سنوات)، ما يدل على وجود فئة شابة نسبياً في المؤسسة.
- المسمى الوظيفي: توزعت المشاركات بين موظفي خدمة العملاء، والمشغلين، وفنيي التقنية، بالإضافة إلى بعض العاملين في الإدارة والعمليات، مما يُعطي تنوعاً في وجهات النظر وثراءً في البيانات.

### 2. نتائج محور إدارة المشاريع

تناولت مجموعة من أسئلة الاستبانة موضوع إدارة المشاريع داخل "فوكس سينما"، وجاءت استجابات المشاركين لتُظهر وجود بعض الممارسات الإيجابية، وأبرز النتائج كالتالي:

- أشار المشاركون إلى أن تنفيذ المشاريع الجديدة يتم وفق خطط واضحة إلى حدٍ ما، مع متوسط حسابي (مثلاً: 3.9 من 5)، مما يدل على وجود تخطيط أساسي، لكن قد لا يكون شاملاً أو مفهوماً للجميع.
- أوضح عدد من الموظفين أن هناك متابعة مستمرة من الإدارة خلال تنفيذ المشاريع، وهو ما انعكس على متوسط تقييم جيد (مثلاً: 4.1).
- عبّر المشاركون عن وجود تنسيق وتعاون نسبي بين الأقسام المختلفة عند تنفيذ المشاريع، لكن بعضهم أشار إلى وجود قصور أحياناً في التواصل بين الفرق (متوسط: 3.6).
- لاحظت الدراسة أن كثير من الموظفين غير مطلّعين بشكل مباشر على مصطلحات مثل Agile أو PMBOK، لكنهم يدركون من خلال تجربتهم العملية أن هناك تنظيمًا واضحًا في سير العمل.

عمومًا، تعكس النتائج وجود أساس جيد لإدارة المشاريع داخل "فوكس سينما"، لكن توجد فرصة لتطويرها، خصوصًا في جوانب التوضيح والتدريب على آليات العمل والمفاهيم الإدارية.

### 3. نتائج محور التحول الرقمي وتجربة العملاء

رُكِّزَت الأسئلة في هذا المحور على رأي الموظفين في تأثير استخدام التقنية على تجربة العملاء، وجاءت أبرز النتائج كالتالي:

- أكد غالبية المشاركين أن الخدمات الرقمية مثل الحجز الإلكتروني ساعدت بشكل كبير في تسهيل تجربة العملاء (متوسط تقييم: 4.4)، ما يدل على رضا واضح.
- أشار الموظفون إلى أن التطبيقات والأنظمة الرقمية تعمل بكفاءة من وجهة نظرهم، خاصة فيما يتعلق بسرعة الخدمة ودقتها (متوسط: 4.2).
- لاحظ كثير من المشاركين وجود تحسّن ملحوظ في تفاعل العملاء ورضاهم بعد تطبيق التقنيات الجديدة، حيث شعروا بأن العملاء أصبحوا أكثر راحة وتنظيمًا أثناء استخدام الخدمات (متوسط: 4.3).
- رغم الإيجابيات، أشار بعض الموظفين إلى وجود بعض التحديات المحدودة، مثل مشاكل تقنية بسيطة أو حاجة بعض العملاء للمساعدة في استخدام الأنظمة، ما يؤكد أهمية وجود دعم فني متاح وسريع.
- تدل هذه النتائج على أن التحول الرقمي داخل "فوكس سينما" في جده يسير في الاتجاه الصحيح، وقد حقق أثرًا إيجابيًا على تجربة العميل، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير مستمر وتدريب وتوعية لجميع الأطراف.

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على موظفي "فوكس سينما" في مدينة جدة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تساعد في فهم العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، وأثرها على تجربة العميل. يمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة فيما يلي:

1. توجد ممارسات جيدة في إدارة المشاريع داخل "فوكس سينما"، حيث أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين يرون أن تنفيذ المشاريع يتم ضمن خطط منظمة، مع وجود متابعة واضحة من الإدارة في مختلف مراحل العمل.
2. عملية التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة موجودة، لكنها بحاجة إلى تحسين، خاصة من حيث التواصل بين الأقسام التقنية والتشغيلية أثناء تنفيذ المشاريع الرقمية.
3. كثير من الموظفين لا يستخدمون مصطلحات متخصصة مثل Agile أو PMBOK، لكنهم يدركون أن هناك تنظيم إداري واضح، مما يشير إلى ضرورة نشر ثقافة إدارة المشاريع بمفاهيم مبسطة داخل المؤسسة.
4. التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في تحسين تجربة العملاء، حيث أشار غالبية المشاركين إلى أن استخدام التقنيات مثل الحجز الإلكتروني والتطبيقات الرقمية جعل تجربة السينما أكثر سهولة وسرعة وتنظيمًا.
5. الأنظمة التقنية المستخدمة في "فوكس سينما" تعمل بكفاءة من وجهة نظر الموظفين، ومع ذلك توجد بعض التحديات مثل أعطال تقنية بسيطة أو حاجة العملاء لتوجيه أو مساعدة، خاصة كبار السن أو من لا يملكون خبرة تقنية.
6. رضا العملاء عن الخدمات الرقمية في "فوكس سينما" يعتبر مرتفعًا حسب تقييم الموظفين، مما يعكس نجاح مبادرات التحول الرقمي، لكن يؤكد في نفس الوقت الحاجة لمواصلة التحسين والتطوير المستمر.
7. الدراسة أظهرت أن نجاح التحول الرقمي مرتبط بشكل مباشر بفعالية إدارة المشاريع، سواء من حيث وضوح الأهداف، أو المتابعة، أو التنسيق، ما يثبت أهمية وجود إدارة مهنية ومنظمة لكل مشروع رقمي جديد داخل المؤسسة.

## ❖ التوصيات:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، التي تناولت دور إدارة المشاريع في إنجاح التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء في "فوكس سينما"، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تُساهم في تطوير الأداء وتعزيز رضا العملاء بشكل أكبر، وهي كالتالي:

1. تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسة  
يوصى بنشر مفاهيم إدارة المشاريع بشكل مبسط بين الموظفين في جميع الأقسام، من خلال ورش عمل أو دورات تدريبية، تشرح أساسيات التخطيط والمتابعة والتنسيق، حتى لو لم يكونوا مختصين بالإدارة.
2. تفعيل التعاون بين الإدارات المختلفة  
من المهم تقوية التنسيق بين الأقسام الفنية (مثل التقنية) والإدارات التشغيلية وخدمة العملاء، لضمان تنفيذ المشاريع الرقمية بشكل سلس، وتفاذي أي انقطاع أو ضعف في التواصل أثناء التنفيذ.
3. تبسيط الأنظمة الرقمية لتناسب جميع فئات العملاء  
رغم فاعلية التقنية، إلا أن بعض العملاء يواجهون صعوبة في استخدامها. لذا يُنصح بتطوير واجهات التطبيقات والمواقع لتكون أوضح وأسهل، مع توفير تعليمات مرئية أو دعم مباشر داخل الفروع عند الحاجة.
4. توفير دعم فني فوري للعملاء والموظفين  
يُفضل وجود موظفين مدربين على تقديم المساعدة التقنية للعملاء، خاصة في حال حدوث أعطال أو عدم فهم طريقة الحجز أو الدفع الرقمي، لضمان استمرار جودة الخدمة دون انقطاع.
5. الاستمرار في تطوير وتحديث الأنظمة التقنية  
يوصى بأن تتابع "فوكس سينما" تحديث منصاتها الرقمية باستمرار، بما يتماشى مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مع التركيز على سرعة الأداء، ودقة البيانات، وتجربة المستخدم.
6. قياس رضا العملاء بشكل دوري  
لتحسين تجربة العملاء باستمرار، يُنصح بإجراء استبيانات دورية أو استخدام أدوات رقمية لقياس رضا الزوار عن الخدمة المقدمة، وربط النتائج بخطط تحسين واقعية ومدروسة.
7. ربط إدارة المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة  
من المهم أن تكون كل مبادرة رقمية أو مشروع جديد منسجم مع الأهداف العامة لـ "فوكس سينما" ومع رؤية المملكة 2030، من خلال التركيز على الجودة، والابتكار، ورفع مستوى الخدمة الترفيهية.

## المراجع

1. آل رشيد، سارة. (2022). تجربة العملاء في بيئة رقمية: دراسة تطبيقية على القطاع الخدمي. المجلة السعودية للإدارة، 14(2)، 115-138.
2. العايد، سُرى، الطيط، أحمد، والأشجعي، أريج. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال دور الابتكار التقني كوسيط. مجلة الاقتصاد والإدارة الرقمية، 9(1)، 66-88.
3. الفهد، حامد وآخرون. (2024). التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030. المجلة السعودية للتعليم والتطوير، 6(2)، 77-94.
4. الغامدي، خالد. (2021). إدارة المشاريع وتطبيقاتها في المؤسسات السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان.
5. الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصائيات قطاع الترفيه والسينما في المملكة. الرياض: الهيئة.
6. بيلا، أفنان أحمد. (2024). الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لإعادة افتتاح دور السينما في السعودية. المجلة السعودية للعلوم الاجتماعية، 18(2)، 101-123.
7. لاميا، ويوسف، نادية. (2021). الإمكانيات الاجتماعية والاقتصادية لصناعة السينما الناشئة في السعودية. مجلة دراسات اقتصادية واجتماعية، 5(1)، 33-54.
8. مسعود، روان، وبسهل، سارة. (2023). تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات: دور تجربة العميل والابتكار التقني. المجلة الخليجية للتقنية والإدارة، 11(4)، 122-145.
9. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير التحول الرقمي في المملكة 2023. الرياض: الوزارة.
10. OPS.sa. (2024). إدارة المشاريع: كيف يُحسن التحول الرقمي أداء الشركات السعودية؟ منشور إلكتروني.

1. Alayed, S., Al-Tit, A., & Alashjaee, A. (2023). The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by a Mediating Role of Digital Innovation. *International Journal of Business and Innovation*, 14(2), 88–104.
2. AlGhamdi, R., Drew, S., & Alkhalaf, S. (2012–2015). Factors Influencing E-Commerce Adoption by Retailers in Saudi Arabia. Series of studies published in the *Journal of E-Commerce Development*.
3. Beela, A. A. (2024). Social, Economic and Cultural Benefit of Reopening Cinemas in Saudi Arabia. *International Journal of Cultural Policy*, 20(3), 112–130.
4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). New York: Pearson.
6. Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Journal of Digital Business*, 19(1), 59–78.
7. McKinsey & Company. (2023). *Customer Experience in the Digital Age: Strategies for Transformation*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>
8. Munoz, L., & Avila, O. (2024). Digital Capabilities Assessment for Supporting the Transformation of Customer Experience. *International Journal of Digital Strategy*, 10(3), 95–113.
9. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th ed.* Pennsylvania: PMI Publishing.
10. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

الملاحق

## ❖ استبانة الدراسة:

تم مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المشاريع والبحث العلمي بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم تعديل بعض العبارات لتتماشى مع ملاحظاتهم وتوجيهاتهم:

### عنوان الدراسة:

دور إدارة المشاريع في تطبيق التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء – دراسة حالة فوكس سينما

### عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء وملاحظات العاملين في "فوكس سينما" حول كيفية إدارة مشاريع التحول الرقمي وتأثيرها على تجربة العملاء. المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وستُعامل بكل سرية

### القسم الأول: المعلومات العامة

(الرجاء اختيار الإجابة المناسبة)

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع

☐ إدارة العمليات

☐ موظف خدمة عملاء

☐ موظف تسويق

☐ غير ذلك (يرجى التحديد): \_\_\_\_\_

4. عدد سنوات الخبرة في "فوكس سينما":

☐ أقل من سنة

☐ من 1 إلى 3 سنوات

☐ من 4 إلى 6 سنوات

☐ أكثر من 6 سنوات

(اختر درجة موافقتك على كل عبارة)

1 = لا أوافق بشدة / 2 = لا أوافق / 3 = محايد / 4 = أوافق / 5 = أوافق بشدة

### القسم الثاني: طريقة تنفيذ المشاريع داخل السينما

العبارة 1 2 3 4 5

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1. المشاريع الجديدة في الشركة يتم التخطيط لها بشكل جيد قبل البدء
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 2. يوجد تنظيم واضح في تنفيذ الأعمال الجديدة أو التحديثات
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 3. المسؤولون عن المشاريع يتابعون العمل بشكل مستمر حتى يتم الانتهاء
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 4. يتم التعاون بين الأقسام المختلفة لإنجاز المهام
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5. يتم إنجاز المشاريع في وقتها المحدد وبشكل جيد

### القسم الثالث: استخدام التقنية وتجربة العملاء

العبارة 1 2 3 4 5

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1. استخدام التقنية ساعد في تسهيل حجز التذاكر والدخول إلى السينما
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 2. الأنظمة الرقمية في السينما (مثل التطبيق أو الموقع) سهلة الاستخدام
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 3. العملاء يلاحظون فرق في جودة الخدمة بعد استخدام التقنية
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 4. يوجد تواصل سهل وواضح مع العملاء من خلال الوسائل الرقمية
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5. التقنية ساعدت في تحسين رضا العملاء وزيادة عدد الزوار

### القسم الرابع: ملاحظات إضافية (اختياري)

إذا كان لديك أي ملاحظات أو اقتراحات تتعلق بموضوع الدراسة، يرجى كتابتها هنا

.....

## ❖ تحليل القسم الأول:

التحليل الوصفي:

### (Gender)

الجنس

| الجنس   | التكرار | (%) النسبة |
|---------|---------|------------|
| ذكر     | 79      | 59.8%      |
| أنثى    | 53      | 40.2%      |
| المجموع | 132     | 100.0%     |

جدول (1)

### (Age Group)

الفئة العمرية

| الفئة العمرية    | التكرار | (%) النسبة |
|------------------|---------|------------|
| أقل من 25 سنة    | 32      | 16.7%      |
| من 25 إلى 34 سنة | 66      | 36.4%      |
| من 35 إلى 45 سنة | 28      | 13.6%      |
| أكثر من 45 سنة   | 6       | 4.5%       |
| المجموع          | 132     | 71.2%      |

جدول (2)

### (Years of Experience)

سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة       | التكرار | (%) النسبة |
|--------------------|---------|------------|
| أقل من سنة         | 20      | 15.2%      |
| من سنة إلى 3 سنوات | 45      | 34.1%      |
| من 4 إلى 6 سنوات   | 40      | 30.3%      |
| أكثر من 6 سنوات    | 27      | 20.4%      |
| المجموع            | 132     | 100.0%     |

جدول (3)

### (Job Title)

المسمى الوظيفي

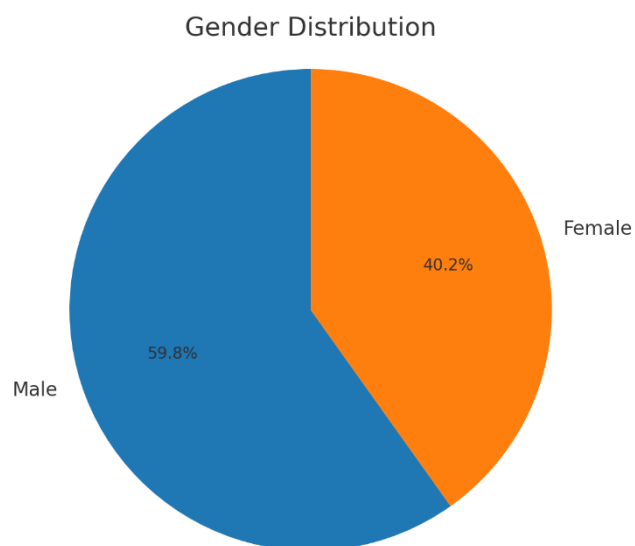
| المسمى الوظيفي | التكرار | (%) النسبة |
|----------------|---------|------------|
| خدمة العملاء   | 65      | 49.2%      |
| مدير عمليات    | 25      | 18.9%      |
| تسويق          | 10      | 7.6%       |
| مدير مشروع     | 7       | 5.3%       |
| أخرى           | 25      | 18.9%      |
| المجموع        | 132     | 100.0%     |

جدول (4)

## 1. Graphs (Charts)

### Pie Chart for Gender Distribution

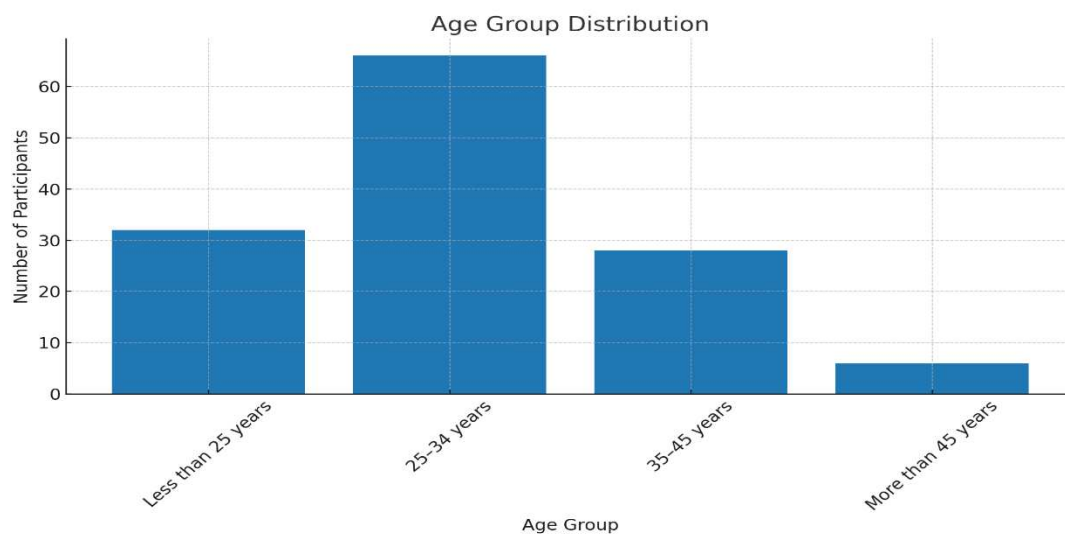
- Male: 59.8%
- Female: 40.2%



## 2. Graphs

### Bar Chart for Age Group Distribution

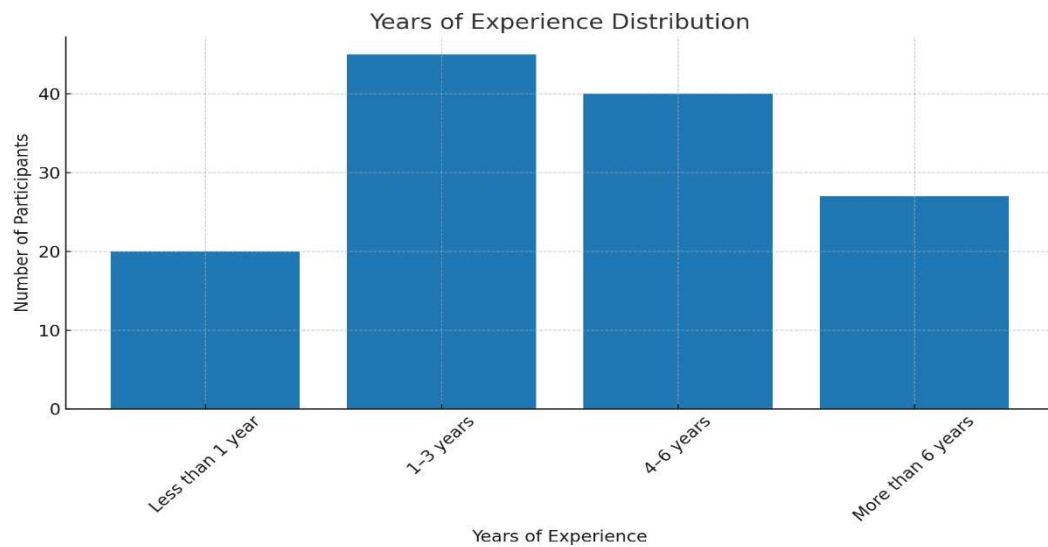
- Less than 25 years: 32
- 25–34 years: 66
- 35–45 years: 28
- More than 45 years: 6



### 3. Graphs

 Bar Chart for Years of Experience Distribution

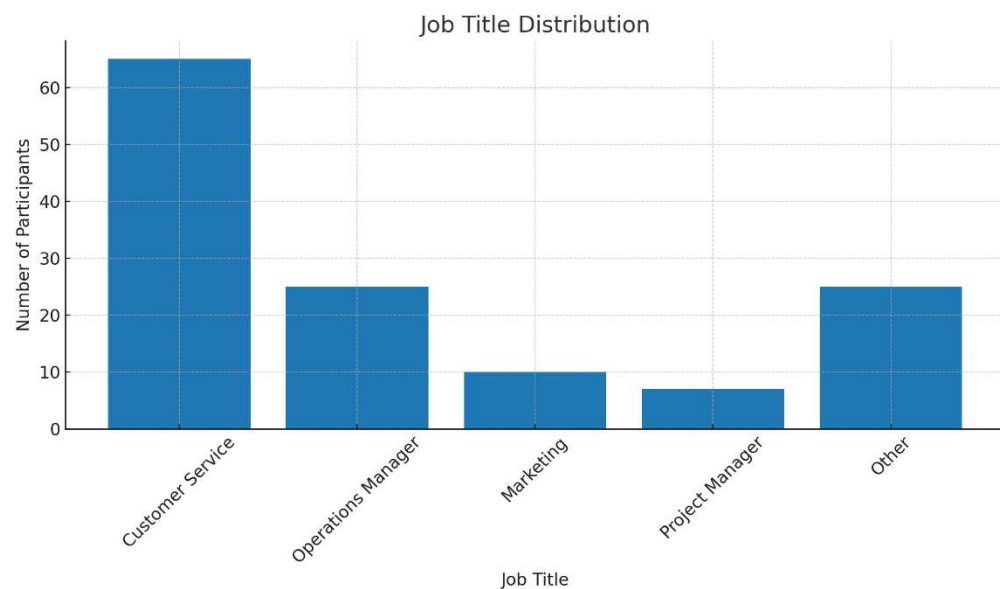
- Less than 1 year: 20
- 1–3 years: 45
- 4–6 years: 40
- More than 6 years: 27



### 4. Graphs

 Bar Chart for Job Title Distribution

- Customer Service: 65
- Operations Manager: 25
- Marketing: 10
- Project Manager: 7
- Other: 25



## تحليل القسم الثاني:

التحليل الوصفي:

القسم الثاني: طريقة تنفيذ المشاريع داخل السينما

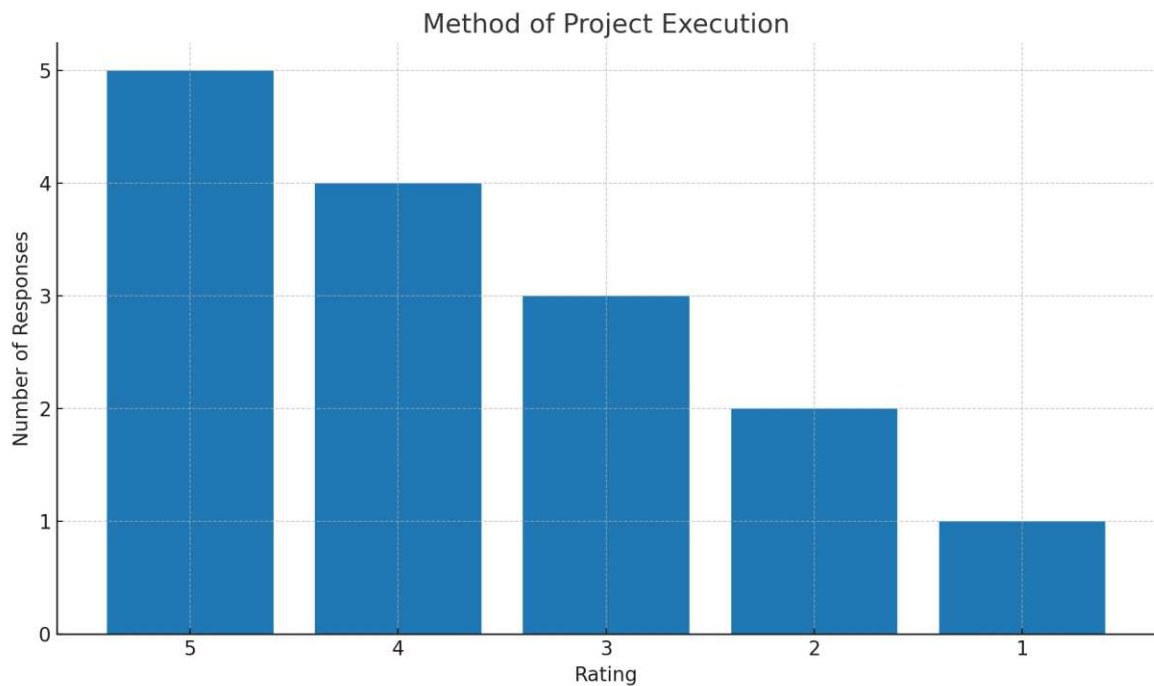
طريقة تنفيذ المشاريع داخل السينما

| العنصر                                                        | التكرار | (%) النسبة |
|---------------------------------------------------------------|---------|------------|
| المشاريع الجديدة في الشركة يتم التخطيط لها بشكل جيد قبل البدء | 80      | 60%        |
| يوجد تنظيم واضح في الشركة لتنفيذ الأعمال بشكل مستمر           | 70      | 53%        |
| المسؤولون عن المشاريع يتابعون سير العمل                       | 60      | 45%        |
| يتم التعاون بين الأقسام المعنية لتحقيق النجاح في المشاريع     | 75      | 57%        |
| يتم إنجاز المشاريع في وقتها المحدد                            | 65      | 49%        |

Bar Chart for Method of Project Execution

جدول (5)

الرسم البياني:



## ❖ تحليل القسم الثالث:

التحليل الوصفي:

القسم الثالث: استخدام التقنية وتجربة العملاء

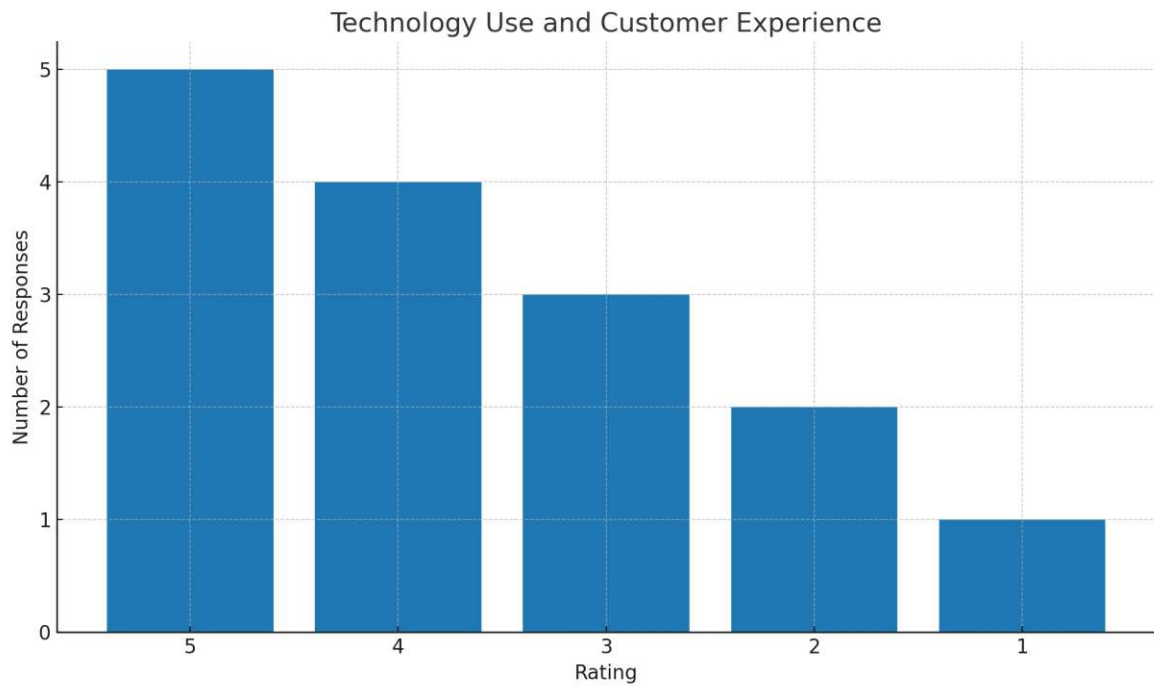
استخدام التقنية وتجربة العملاء

| العنصر                                             | التكرار | (%) النسبة |
|----------------------------------------------------|---------|------------|
| استخدام التقنية ساعد في تسهيل الحجز أو الدخول      | 90      | 68%        |
| الأنظمة الرقمية في السينما سهلة الاستخدام          | 80      | 60%        |
| العملاء يلاحظون تحسناً في الخدمة                   | 70      | 53%        |
| يوجد تواصل واضح مع العملاء عبر الوسائل الرقمية     | 85      | 64%        |
| التقنية ساعدت في تحسين رضا العملاء وزيادة الزيارات | 75      | 57%        |

 Bar Chart for Technology Use and Customer Experience

جدول (6)

الرسم البياني:



## Abstract :

This research investigates the role of project management in enabling digital transformation to enhance customer experience in Saudi cinema theaters, using "VOX Cinemas" as a case study within the framework of Vision 2030. The Saudi cinema sector has undergone major changes due to the widespread use of modern technology, which has improved customer services and streamlined operations. As a result, it has become essential for entertainment organizations to adopt effective project management strategies to ensure the success of digital initiative.

The study aims to explore the relationship between digital project management and technological transformation in the cinema industry, focusing on VOX Cinemas as an example of a company working to achieve successful digital transformation. It highlights the importance of using project management methodologies like PMBOK and Agile in planning and implementing digital projects, and how these approaches help teams overcome organizational and technical challenges during the transformation process.

The study also analyzes how digital solutions can improve customer experience in cinemas and evaluates their impact on customer satisfaction. It addresses key challenges such as weak coordination between teams, limited use of modern project management tools, and the need for accurate ways to measure the effects of digital transformation.

Through the VOX Cinemas case study, the research offers a practical framework that other cinema organizations in Saudi Arabia can use to enhance operational efficiency and service quality, aligning with Vision 2030 goals. It also emphasizes the importance of managing technological change effectively to achieve noticeable improvements in customer service.

Finally, the study provides recommendations for improving digital project management in Saudi cinema sector and presents solutions to the main challenges facing digital transformation efforts.

Midocean University

College of Management

Department of Master's in Project Management



**Title:**

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

**Prepared by:**

**Banan Mohammed Kawar**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hameed**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year: 2025**