تخصص إدارة المشاريع
جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة

"أثر تبني مبادرات إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية"

إعداد الطالب / دانيه عدنان مهدلى

251000113

إشارف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن د.فايز جارد

العام الدارسي:2025

الفهرس

مقدمة..... 3

مشكلة الدراسة..... 4

أهمية الدراسة..... 6

أهداف الدراسة..... 7

تساؤلات الدراسة..... 8

فروض الدراسة..... 9

الدراسات السابقة..... 10

الفجوة البحثية..... 16

المنطلقات النظرية للدراسة..... 18

مجتمع وعينة الدراسة..... 20

مصادر جمع البيانات..... 21

أدوات الدراسة..... 21

الأساليب الإحصائية المستخدمة..... 22

حدود الدراسة..... 22

المراجع..... 24

مقدمة

تعد إدارة المشاريع إحدى الركائز الإدارية الحديثة التي أسهمت في تحول المؤسسات من نماذج التشغيل التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وابتكارا، وذلك من خلال ما توفره من أدوات تنظيمية وتخطيطية تعزز كفاءة التنفيذ وتدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد تطور هذا المجال ليصبح إطارا شاملا لإدارة التغيير في البيئات الديناميكية . (Kerzner، 2022)

وفي ظل التوجهات الوطنية الطموحة، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تزايدت الحاجة إلى تمكين القطاعات المختلفة من أدوات إدارية متقدمة تواكب طموحات التحول الاقتصادي، ومنها إدارة المشاريع، بوصفها وسيلة تنظيمية قادرة على دفع عجلة التغيير، وتحقيق المواءمة بين الموارد وأهداف التنمية المستدامة (Vision 2030, 2020).

قطاع التجزئة يمثل أحد أكثر القطاعات حيوية في الاقتصاد السعودي، ليس فقط بحجمه الاستثماري بل بتأثيره المباشر على سلوك المستهلك، وتوليد فرص العمل، وتحفيز الاقتصاد غير النفطي، هذا القطاع يشهد موجة متسارعة من التحولات الرقمية والسلوكية، ما يتطلب بنية تنظيمية ومشروعات تطويرية تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة (AlGhamdi & Bach ,2022).

أظهرت النماذج الحديثة لإدارة المشاريع أن تطبيق ممارسات تنظيمية مثل تبني الهياكل المرنة واستخدام الأدوات الرقمية، وتعزيز القدرات البشرية، يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى استعداد المؤسسات المواجهة التحديات، وتحقيق مستويات عالية من الجاهزية المؤسسية في بينات العمل المتغيرة (PMI, 2021).

فالتحول نحو الأساليب الرشيقة والأدوات الذكية بات من سمات المؤسسات الناجحة في بينات السوق المتسارعة، حيث تسهم هذه المنهجيات في تقليل الهدر، وتسريع إنجاز المهام، وتعزيز التفاعل

اللحظي بين فرق العمل، هذا الاتجاه أصبح عنصراً مهيمنا في استراتيجيات تنفيذ المشاريع داخل المؤسسات المتقدمة(Dahmer, 2024)

إن تنفيذ المشاريع لا يحقق أهدافه بمعزل عن الرؤية الكلية للمؤسسة أو عن التوجهات الاستراتيجية للدولة، حيث تمثل المواءمة الاستراتيجية بين المشروع والخطة العامة أحد أبرز عوامل النجاح في البيئات الديناميكية. هذا الاتساق يضمن استثمار الجهد المؤسسي بما يخدم مؤشرات الأداء الكبرى(Wu et al., 2023; Iriogbe et al., 2024)

تعد جاهزية المؤسسة مؤشرا مركزيا في قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية، ويشمل هذا المفهوم أبعادا متعددة تتعلق بالبنية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والمهارات البشرية، والبنية التشغيلية. ويعكس هذا المؤشر مستوى استعداد المنظمة التحويل التحديات إلى فرص بناء على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تبني مبادرات إدارة المشاريع ومدى تأثيرها على جاهزية قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية لمواكبة متطلبات التحول الاقتصادي في ظل رؤية 2030، إذ إن الفهم العميق لهذه العلاقة يسهم في تقديم إطار عملي يعزز من قدرة مؤسسات هذا القطاع الحيوي على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية المشارعة، ويدعم جهودها في تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة تنافسية متجددة. ومن هنا تتطلق هذه الدراسة لاستكشاف هذا الأثر من خلال بناء نموذج تحليلي وقياسه ميدانيا ضمن سياق واقعي يعكس التحديات والفرص التي يواجهها القطاع(Michelotto & Jola, 2024).

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الاقتصادية الجذرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 برزت الحاجة الماسة إلى تطوير جاهزية القطاعات الاقتصادية المختلفة لمواكبة هذه التغيرات،

وكان قطاع التجزئة أحد أهم هذه القطاعات نظرا لما يمثله من مســاهمة مباشــرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوليد الوظائف ودعم الاقتصــاد غير النفطي، ومع توجه الدولة إلى التحول الرقمي والتنويع الاقتصــادي أصــبحت المؤســسـات في هذا القطاع مطالبة بتحســين جاهزيتها التنظيمية والتشــغيلية والتقنية لمواجهة التحديات المســتقبلية، مما يســتدعي البحث في الأدوات والآليات التي تمكنها من ذلك (Michelott& Jóia, 2024).

من بين أهم هذه الأدوات برزت إدارة المشــاريع كمدخل اســتراتيجي يدعم التكيف المؤســسـي مع التغير. ويســهم في تنظيم الموارد وتنفيذ المبادرات وفق منهجيات واضــحة ومرنة. وقد أشــارت دراســات متعددة إلى أن تبني ممارســات إدارة المشــاريع، خاصــة عند مواءمتها مع أهداف المؤســســة، يســهم في تحسـين قدرتها على الاسـتجابة السـريعة للفرص والتهديدات البينية (Wu et al., Iriogbe et al ،. 2024 2023)، ومع ذلك، تظل مدى فاعلية هذا التبني وتأثيره الفعلي على جاهزية قطاع التجزئة غير موثقة بشكل كاف في الأدبيات العربية أو داخل السياق السعودي.

وعلى الرغم من وجود أدبيات تناولت التحول الرقمي في المشــاريع (Dahmer ، 2004)أو ركزت على دور المرونة والتكيف في إدارة عدم اليقين(Shafi, 2024)، فإن معظم هذه الدراسات كانت إما عامة أو مركزة على قطاعات مثل الصــناعة أو الإنشــاءات أو المشــاريع التقنية الكبرى، دون إعطاء الاهتمام الكافي لقطاع التجزئة في بيئة التحول الاقتصادي، هذا ما يجعل العلاقة بين تبني مبادرات إدارة المشاريع بأبعادها كالهيكل التنظيمي الأدوات الرقمية، بناء القدرات والمواءمة الاســتراتيجية وبين جاهزية المؤسسات المواكبة التحول الاقتصادي، لا نزال غير مستكشفة بالشكل الكافي داخل هذا القطاع.

وقد أوضحت دراسة (Yordanova ,204)أن رفع كفاءة وفعالية إدارة المشاريع يسهم في تسهيل تبني التحول الرقمي داخل المؤســســات، مما ينعكس على جاهزيتها الاســتراتيجية. كما أظهرت دراســة (Bugarcic & Slavkovic, 223)أن وجود بنية تنظيمية مؤهلة وتكنولوجيا ملائمة وقدرات بشرية مدربة

تعزز من فاعلية المشـــاريع، ورغم هذه المؤشـــرات الإيجابية، إلا أن الواقع العملي القطاع التجزئة السـعودي لا يزال يواجه تحديات في تحويل هذه المبادئ النظرية إلى ممارســات ملموســة، خاصــة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بناء على ما ســبق، تنبع مشــكلة الدراســة من وجود فجوة بحثية واضــحة تتعلق بعدم توفر دراسات تطبيقية نقيس العلاقة بين تبني مبادرات إدارة المشاريع وجاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي في سياق رؤية المملكة 2030، ومن هناء تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس

ما أثر تبني مبادرات إدارة المشـــاريع على جاهزية القطاع التجزئة في المملكة العربية الســـعودية المواكبة التحول الاقتصادي وفقا لرؤية 2030

أهمية الدراسة

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- تسد فجوة بحثية تتعلق بدور إدارة المشاريع في تعزيز جاهزية القطاعات الاقتصادية، خصوصا قطاع التجزئة.
- تدمج بين مفاهيم إدارية واســتراتيجية معاصــرة إدارة المشــاريع التحول الاقتصــادي، الجاهزية التنظيمية).
- تسهم في إثراء الأدبيات العربية بدراسة تطبيقية حديثة تدعم مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- توفر إطارا نظرنا يمكن البناء عليه في دراســات لاحقة في قطاعات مختلفة أو في ســياقات دولية مقارنة.
- تقدم نموذجا لتحليل العلاقة بين أبعاد مبادرات إدارة المشاريع وجاهزية المنظمات.

الأهمية التطبيقية:

- تساعد صناع القرار في قطاع التجزئة على فهم تأثير تبني إدارة المشاريع في رفع مستوى الاستعداد للتحول الاقتصادي.
- تقدم مؤشرات عملية لتحسين البنية التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية داخل مؤسسات التجزئة.
- تدعم جهود القطاع في التكيف مع التحولات الوطنية في مجالات التوطين، الرقمنة، وتحسين بيئة الأعمال.
- تبرز أهمية تدريب وتأهيل الكوادر البشرية على ممارسات إدارة المشاريع الحديثة للتحقيق الأثر. الاستراتيجي.
- تساهم في توجيه المؤسسات نحو اختيار المنهجيات والأدوات المناسبة لتعزيز نجاح مشاريعها ورفع تنافسيتها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني مبادرات إدارة المشاريع بأبعادها الهيكل التنظيمي، المنهجيات والأدوات تنمية القدرات البشرية، والمواءمة الاستراتيجية على جاهزية قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية لمواكبة متطلبات التحول الاقتصادي وفق رؤية 2030، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المشاريع على جاهزية القطاع التجزئة للتحول الاقتصادي.

- تحليل أثر استخدام المنهجيات والأدوات الحديثة في إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة للتحول الاقتصادي.
- دراسة أثر تنمية القدرات البشرية في مجال إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة للتحول. الاقتصادي.
- بيان اثر مواسعة مبادرات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية الرؤية 2030 على جاهزية القطاع التجزئة للتحول الاقتصادي.
- تقديم توصيات وآليات مقترحة لتعزيز جاهزية قطاع التجزئة من خلال تبني أفضل ممارسات إدارة المشاريع بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تبني مبادرات إدارة المشاريع بأبعادها الهيكل التنظيمي، المنهجيات والأدوات، تنمية القدرات البشرية المواءمة الاستراتيجية على جاهزية قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية لمواكبة التحول الاقتصادي وفقا لرؤية 2030، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي :

- ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي الداعم الإدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة المواكبة التحول الاقتصادي؟
- إلى أي مدى يسهم استخدام المنهجيات والأدوات الحديثة في إدارة المشاريع في رفع جاهزية قطاع التجزئة المتطلبات التحول الاقتصادي؟
- ما دور تنمية القدرات البشرية في مجال إدارة المشاريع في تعزيز جاهزية قطاع التجزئة للتحول الاقتصادي؟

- كيف تؤثر مواءمة مبادرات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 على جاهزية القطاع التجزئة
- ما أبرز التوصيات والآليات المقترحة لتعزيز جاهزية القطاع التجزئة من خلال تبني ممارسات فعالة في إدارة المشاريع بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

فروض الدراسة

التحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مبادرات إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة الهيكل التنظيمي، المنهجيات والأدوات تنمية القدرات البشرية المواءمة الاستراتيجية) على جاهزية القطاع التجزئة المواكبة التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي الداعم الإدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي وفق رؤية 2030 .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المنهجيات والأدوات الحديثة في إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي وفق رؤية 2030 .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التنمية القدرات البشرية في مجال إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي وفق رؤية 2030 .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية المواءمة مبادرات المشـــاريع مع الأهداف الاســـتراتيجية الرؤية 2030 على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي .

الدراسات السابقة

دراسة (Dahmer, 2024)

هدفت الدراســـة إلى التعرف على دور إدارة المشـــاريع بأبعادها المنهجيات الرشـــيقة، الأدوات الرقمية. والتقنيات الناشـــئة مثل الذكاء الاصـــطناعي والأتمتة) في دعم جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات وتعزيز نسب نجاح المشاريع في ظل تسارع التغيرات التكنولوجية وتبذل متطلبات السوق، واســـتخدمت الدراســـة المنهج الوصـــفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول الرقمي، مع التركيز على تطبيقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ((SMEsوتوصلت النتائج إلى أن استخدام منهجيات رشيقة مثل Scrum و Kanban، واعتماد أدوات رقمية مثل Trello و Asana Jiray يســـهم في تحســـين التعاون بين الفرق، وتســـريع الاســـتجابة لاحتياجات العملاء، واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على تحليل البيانات. كما أظهرت الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة تمثل. الفرصة لإعادة تشكيل إدارة المشاريع من خلال أتمتة المهام وتحسين تخصيص الموارد، وأوصت الدراســـة بأهمية تدريب الكوادر على المهارات الرقمية، وتبني مزيج تكاملي من الأســـاليب التقليدية والرشيقة الضمان التكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية .

دراسة (Shafi,2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل إدارة عدم اليقين في بيئة إدارة المشاريع، من خلال تحليل عشرة محاور رئيسية تشمل: التكيف، إدارة المخاطر الاستباقية، إشراك أصحاب المصلحة التخطيط بالســـيناريوهات التغذية الراجعة المســـتمرة الشـــراكات الاســـتراتيجية الامتثال التنظيمي، إدارة الموارد.

التواصل، والقيادة، وذلك بهدف تحقيق الاستقرار والمرونة في البيئات المتغيرة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل خمس دراسات حالة ميدانية في قطاعات مختلفة، إلى جانب مقابلات معمقة مع مديري مشاريع وتوصلت النتائج إلى أن التكيف بعد العامل الأهم في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات، لا سيما عند توظيف الأساليب الرشيقة في قطاعات مثل الطيران والرعاية الصحية والتمويل، كما أن الإدارة الاستباقية للمخاطر والتخطيط بالسيناريوهات يقلان من احتمالية الأزمات. وأوصت الدراسة بتبني إطار متكامل الإدارة عدم اليقين يعزز من ثقافة الابتكار والمرونة، ويهين المؤسسات للنجاح في بينات ديناميكية ومعقدة.

دراسة (Patricio etal., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها تراكم المعرفة، تكامل المعرفة استخدام المعرفة، وإعادة تشكيل المعرفة على تحول القدرات داخل المنظمات بهدف تطوير القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، من خلال تحليل بيانات 141 استبانة تم جمعها من محترفين لديهم خبرة في إدارة المشاريع، وذلك باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسات وعوامل محددة في إدارة المشاريع تسهم بشكل فعال في تحويل القدرات التنظيمية، مما يعزز من تطوير القدرات الديناميكية واستثمار المعرفة المكتسبة من المشاريع وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذه الممارسات ضمن السياسات الإدارية للمؤسسات لتعزيز الابتكار والاستجابة للتغيرات البينية، كما أوصت باستخدام المقاييس المطورة في تقييم ممارسات إدارة المشاريع في الدراسات المستقبلية.

دراسة (Wu et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة محافظ المشاريع (PPM)في تطوير القدرات الاستباقية داخل المنظمات، واستغلال الاضطرابات المستقبلية كفرص للنمو والتكيف بدلاً من اعتبارها تهديدات فقط، وذلك من خلال تقديم إطار عملي وخطوات تنفيذية التكامل PPM في العمليات اليومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تقارير بحثية وشركاتية ومعايير مهنية ومواد صحفية متاحة للعامة، إضافة إلى مقابلة مع شركة استشارية واستبانة ميسرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق الفعال لإدارة المحافظ يشمل ست خطوات رئيسية: مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، تأسيس إطار حوكمة متين، تحسين قدرات الموارد، تبني منهجيات تنفيذ ملائمة المراقبة والتقييم المستمر للمحفظة، وتطوير ثقافة تنظيمية تحتضن المخاطر والابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج إدارة المحافظ كأداة استراتيجية للتعامل مع مستقبل مضطرب وغير مؤكد، وتوسيع نطاق البحوث المستقبلية لاستكشاف أساليب أخرى فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية.

دراسة (Mortadza & Rizal ,2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة إدارة المشاريع الرقمية PMS في تحسين تقارير تقدم المشاريع من خلال توجيد العمليات وتعزيز التعاون بين الفرق، مع دراسة العوامل المؤثرة في تبني هذه الأنظمة في المؤسسات، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتطبيق نموذج قبول التكنولوجيا TAM لتحليل محددات التبني وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن PMS الرقمية تمكن المؤسسات من تحقيق رؤية أنية للبيانات، وتقلل من المخاطر، وتحسن من دقة التقارير الأداء والتواصل بين أصحاب المصلحة، كما كشفت عن وجود معوقات أمام التبني الناجح، أبرزها. مقاومة التغيير الثقافي، وصعوبة التكامل، والحاجة إلى تدريب المستخدمين، إلى جانب

مخاوف الأمن السيبراني وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الجهود المستقبلية نحو دمج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة ضمن أنظمة PMS ، وبناء أمر صناعية متخصصة تواكب التغير.

دراسة (Haddab, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع المنهج التقليدي، المنهج الرشيق، المنهج الهجين) بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع، وذلك من خلال تحليل مقارن لمدى فاعلية كل منهج في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وتعزيز ديناميكية الفرق، ورفع رضا العملاء، وتحقيق النتائج التجارية واستعداد المؤسسات للمستقبل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من227 متخصصا في إدارة المشاريع على مستوى عالمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنهجيتين الرشيقة والهجينة تتفوقان بشكل ملحوظ على المنهج التقليدي، خصوصا في ما يتعلق بتحسين تفاعل العرق ورفع جاهزية المؤسسات للتكيف مع التغيرات المستقبلية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات نماذج إدارة مرنة ومتكاملة، تتلاءم مع طبيعة المشاريع المعقدة والديناميكية في العصر الرقمي، التعزيز فرص نجاح المشاريع ورفع القدرة التنافسية.

دراسة(Yordanova, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية وكفاءة إدارة المشاريع على نية وسلوك تبني التقنيات الرقمية، من خلال تحليل ببليومتري شامل للدراسات التي تناولت التحول الرقمي في إدارة المشاريع وربطها بمفاهيم الكفاءة والفعالية واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي المعتمد على تحليل بليومتري لعدد 431 مقالة منشورة في قاعدة بيانات Web of Science ، تضمنت مفاهيم إدارة المشاريع والرقمنة والتحول الرقمي، بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية كمصطلحات رئيسية في العناوين أو

الملخصات أو الكلمات المفتاحية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل واضحفي تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، مما يسهل اعتماد التقنيات الحديثة. كما قدمت الدراسة خريطة تطور الأدبيات، وتحليلاً الموضوعاتها ومؤلفيها، واقترحت اتجاهات بحثية مستقبلية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الممارسات الإدارية التقليدية وتبني أساليب إدارة رقمية مستندة إلى النتائج العلمية، بما يعزز من فعالية تنفيذ المشاريع في العصر الرقمي.

دراسة (Michelotto & Jóia ,2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على جاهزية التحول الرقمي في المنظمات بوصفها متغيرا متعدد الأبعاد يشمل الموارد التكنولوجية العمليات المؤسسية القدرات الإدارية القدرات البشرية، والثقافة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل منهجي للأدبيات العلمية بهدف تطوير إطار تكاملي لتقييم مدى استعداد المنظمات للتحول الرقمي واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي عبر المراجعة المنهجية ل344 دراسة منشورة خلال الفترة من 2004 إلى مايو 2022 في قواعد بيانات مثل Web of Science وغيرها من المصادر العلمية الرائدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مفهوم جاهزية التحول الرقمي التنظيمي هو مفهوم متعدد التخصصات بعد مؤشرا مهما على نضج المنظمات واستعدادها للتكيف مع العمليات الرقمية التحولية، كما كشفت الدراسة عن تقاطع مفاهيمي بين مفهومي الجاهزية الإلكترونية والجاهزية الرقمية، مما يتيح إمكانية تطوير نماذج القييم فعالة. وأوصت الدراسة يتيني الإطار المقترحكأداة لتقييم الاستعداد التنظيمي، وتعزيز الممارسات الداعمة لنجاح مبادرات التحول الرقمي، مع دعوة الدراسات المستقبلية لتوسيع نطاق التحليل التجريبي والتحقق العملي من الأطر النظرية المطروحة.

دراسة(Bugarcic & Slavković ,2023)

هدفت الدراســـة إلى التعرف على أثر مكونات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشـــري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقاتي على فاعلية إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات، ودور الاستعداد للتحول الرقمي كمتغير وسيط وتعديلي في هذه العلاقة، وذلك في ظل تحديات الثورة الصناعية الرابعة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال جمع وتحليل 147 زوجا متطابقا من الاستبانات بين مديري المشـاريع والمسـتخدمين النهائيين المشـاريع إنشـائية، وتوصـلت نتائج الدراسـة إلى أن الاسـتعداد للتحول الرقمي يلعب دورا جوهريا في تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري وفاعلية إدارة المشــاريع حيث يســاهم في تحفيز فرق العمل، وبناء الثقة، وتطوير القنوات الاتصـال الفعالة، وأوصـت الدراسـة بأهمية تعزيز جاهزية المنظمات الموجهة بالمشاريع للتحول الرقمي، واعتماد سياسات تنمية رأس المال الفكري لضمان نجاح المشاريع في بيئة الاقتصاد الرقمي...

دراسة (Iriogbe et al., 2024)

هـدفـت الـدراســـة إلى التعرف على دور إدارة المشـــاريع بـأبعـادهـا تعزيز الابتكار، دعم النمو الاقتصادي، واستشراف التوجهات المستقبلية في تمكين المؤسسات من تحويل الأفكار المبتكرة إلى نتائج ملموســـة وتحقيق النجاح في تنفيذ المشـــاريع والمســـاهمة في تشـــكيل ملامح المســـتقبل من خلال تبني التقنيات الحديثة ونماذج الأعمال المتغيرة، واســـتخدمت الدراســـة المنهج الوصـــفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة والممارسات المعاصرة في إدارة المشاريع. وتكونت عينة الدراسة من مراجعة معمقة المشاريع ابتكارية وبنى تحتية وتقنية على المستويين المؤسسي والوطني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام منهجيات مثل Agile و Lean Scrum يسهم في تسريع تنفيذ الابتكارات وتحقيق الكفاءة والجودة، كما تبين أن الإدارة المشـــاريع دورا محوريا في دعم النمو الاقتصـــادي من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق التنافســـية، وخلق فرص عمل، وأوصـــت الدراســـة بضـــرورة دمج تقنيات الذكاء

الاصـطناعي وتحليلات البيانات وانترنت الأشـياء في ممارسـات إدارة المشـاريع، وتبني مفاهيم الاسـتدامة والمسؤولية الاجتماعية الضمان مستقبل أكثر ازدهارا واستدامة.

دراسة (Dahmer, 2024)

هدفت الدراســة إلى التعرف على دور إدارة المشــاريع بأبعادها المنهجيات الرشــيقة الأدوات الرقمية والتقنيات الناشـئة مثل الذكاء الاصـطناعي والأتمتة) في دعم التحول الرقمي ورفع نسـب نجاح المشـاريع في المؤسـسـات، لا سـيما في ظل متغيرات السـوق الرقمية، واسـتخدمت الدراسـة المنهج الوصـفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسـات السـابقة ذات الصـلة بمجال إدارة المشـاريع والتحول الرقمي، مع التركيز على تطبيقات المؤسـسـات الصـغيرة والمتوسـطة ((SMEsوتوصـلت نتائج الدراسـة إلى أن تبني المنهجيات الرشـيقة مثل Scrum و Kanban، واسـتخدام أدوات رقمية مثل Trello و Jira Asana يعزز من كفاءة فرق العمل وتسـرع الاسـتجابة لمتطلبات العملاء. كما أوضـحت الدراسـة أن التقنيات الناشـئة دوراً محوريا في تحسين تخصيص الموارد والتنبؤ بمخرجات المشـاريع، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر على المهارات الرقمية، وتبني مزيج متكامل من الأساليب التقليدية والرشيدة الإدارة المشاريع بما يتلاءم مع تحديات الاقتصاد الرقمي.

الفجوة البحثية

تشـترك الدراسـة الحالية مع العديد من الدراسـات السـابقة، مثل دراسـة (12024) Iriogbe et al. (2024) Dahmer في التأكيد على أن إدارة المشــاريع لم تعد مجرد أداة تنفيذية، بل أصــبحت أداة اسـتراتيجية تدعم التحول المؤسـسـي والنمو الاقتصـادي والرقمنة. كما تتفق هذه الدراسـات في إبراز أهمية المنهجيات الرشـيقة والأدوات الرقمية الحديثة في رفع فاعلية المشـاريع وتعزيز قدرتها على مواكبة التحولات.

تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة من حيث البيئة التطبيقية، إذ تركز على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، بينما ركزت دراسات مثل Patricio et al. (2022) Bugarcic & Slavković (2023) عامة دون قطاعات مثل الصناعة أو البناء أو بيئات ربطها بسياق اقتصادي وطني محدد. هذه الخصوصية تمنح الدراسة الحالية طابعا محليا وواقعيا يجعل نتائجها أكثر فائدة لصناع القرار في السعودية.

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل Michelotto & Joia (2024) Mortadza & Rizal (2024) في التأكيد على أهمية التحول الرقمي ودور الأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والأتمتة في تحسين فعالية المشاريع غير أن الدراسة الحالية تركز على جاهزية قطاع اقتصادي محدد التجزئة)، في حين تناولت الدراسات الأخرى التحول الرقمي من منظور عام أو مفاهيمي دون التركيز على القطاع التجزئي كمجال حيوي مرتبط بشكل مباشر برؤية 2030.

تميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات من حيث تبني متغير تابع أحادي المحور وهو جاهزية قطاع التجزئة المواكبة التحول الاقتصادي، بينما تناولت الدراسات الأخرى مفاهيم متفرعة مثل تحول القدرات (Patricia et al ،. 2022)، أو نجاح المشاريع (Haddab 2024)، أو تحسين تقارير الأداء (Mortadza & Rizal 2024) ، هذا التركيز يمنح الدراسة الحالية دقة في استكشاف أثر مبادرات إدارة المشاريع على الاستعداد الاستراتيجي لقطاع حيوي ضمن أهداف وطنية شاملة

رغم التراكم المعرفي في الأدبيات السابقة حول أهمية إدارة المشاريع والتحول الرقمي، إلا أن هناك قصورا في الربط بين مبادرات إدارة المشاريع وجاهزية القطاعات الاقتصادية لمواجهة التحول الوطني في بيئة عربية، وخصوصا في القطاع التجزئة السعودي وهنا تبرز الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة. الحالية، حيث تقدم إطارا تطبيقيا يربط بين أدوات إدارة المشاريع واستعداد قطاع اقتصادي

محوري الدعم أهداف رؤية المملكة 2030، بما يشـــمل التنوع الاقتصـــادي وزيادة التنافســـية وتوطين المعرفة.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولا: تبني مبادرات إدارة المشاريع

يشـــير مفهوم تبني مبادرات إدارة المشـــاريع إلى مجموعة الأنشـــطة والممارســـات التي تتبناها المؤسسات بهدف تصين تنفيذ المشاريع وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية، لا سيما في البيئات الديناميكية مثل بيئة التحول الاقتصادي (Kerzner, 2022)وبعد هذا التبني عنصرا حاسما في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات من خلال تطوير نظم وهيكلة إدارية مرنة (PMI, 2021)

أبعاد المتغير المستقل:

- الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المشـــاريع: بعد وجود هيكل تنظيمي متخصـــص مثل مكتب إدارة المشـاريع PMO آداة اسـتراتيجية ترفع كفاءة التخطيط والتنفيذ، وضـمان الاتسـاق بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية Weaver &, (Too, 2022) وقد أكدت دراسات حديثة أن الهيكل التنظيمي يؤثر على سرعة اتخاذ القرار ومستوى الحوكمة داخل المشاريع (2023 ،Wu et al.)
- تيني المنهجيات والأدوات: الرقمية أصبح استخدام المنهجيات الرشيقة مثل Agile و crum ك ضـرورة في بيئة التحول الرقمي، حيث تسـهم في تحسـين التفاعل بين فرق العمل وتقليل زمن الإنجـاز (2024 ، (Haddabكما أن اعتمـاد ادوات رقميـة مثـل Trello و Asana و ra اليسهل من تتبع الأداء، وتعزز من الشفافية في (Dahmer ,2024)إدارة الموارد

- تنمية القدرات إدارة المشاريع: البشرية في أشارت الأدبيات إلى أن تأهيل الكوادر بالممارسات الحديثة في إدارة المشاريع يزيد من الاعلية التنفيذ وتسرع التكيف مع التغييرات الاستراتيجية . Patricio et al) ،. 2022وبعد الاستثمار في رأس المال البشري أداء حيوية لتحقيق الاستدامة التنظيمية والنجاح الطويل الأمد (.Bugarcic & Slavković, 2023)
- الموادعة الاستراتيجية اين المشاريع وأهداف رؤية تعتمد المؤسسات الفعالة على مواءمة مشاريعها مع الخطط الوطنية الشاملة لضمان تحقيق الأثر الاقتصادي المستهدف، مثل رؤية المملكة 2030 التي تتطلب تعزيز التنويع الاقتصادي والاستثمار في التحول الرقمي Iriogbe et al) ،. 2024وتعد هذه المواسمة مؤشرا على نضحالمؤسسة وارتباطها بالرؤية الاقتصادية الكلية.

ثانيا: المتغير التابع - جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي

تعكس الجاهزية للتحول الاقتصادي مدى استعداد المؤسسة أو القطاع التبني التغيرات الكبرى المرتبطة بإصلاحات اقتصادية أو خطط تنموية مثل رؤية 2030، ويشمل ذلك الجاهزية التنظيمية، والتقنية والبشرية، والثقافية (Michelotto & Jola, 2024) وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات ذات الاستعداد العالي للتحول تتمتع بالمرونة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على استغلال الفرص بدلا من مقاومتها (Shafi, 2024) وفي سياق قطاع التجزئة، فإن الجاهزية تعني قدرة هذا القطاع على:

- تبني تقنيات رقمية حديثة في إدارة العمليات.
- تطوير المهارات والكوادر البشرية.
- إعادة هيكلة العمليات المواءمة التحول الاقتصادي.
- مواكبة التغيرات في سلوك المستهلك والبيئة التنظيمية.

وقد أظهرت دراسة yordanova (2024) أن الكفاءة والفعالية الإدارية شرط أساسي لتحقيق التحول الرقمي الناجح في المشاريع، وهو ما يتعكس على الجاهزية الاستراتيجية للقطاعات المنهجية وطرق البحث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب الطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما تتبني مبادرات إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة: الهيكل التنظيمي. المنهجيات والأدوات الرقمية تنمية القدرات البشرية المواسمة الاستراتيجية)، وجاهزية القطاع التجزئة المواكبة التحول الاقتصادي.

يساعد المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص الواقع الحالي الممارسات إدارة المشاريع في قطاع التجزئة وقياس أثر هذه الممارسات على مدى استعداد القطاع المواجهة متطلبات التحول الوطني المرتبط برؤية المملكة 2030، من خلال وصف الظاهرة كما هي وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية ذات العلاقة بإدارة المشاريع في شركات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، بما يشمل مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام التشغيلية، ومديري مكاتب إدارة المشاريع ((PMOS، ومديري التحول المؤسسي، ويشمل المجتمع الشركات الكبرى والمتوسطة والصغيرة التي تمارس أنشطة تطويرية أو رقمية أو توسعية، وتلعب دورا في تحقيق مستهدفات التحول الاقتصادي ضمن رؤية المملكة 2030.

وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية الاختيار عينة تمثيلية من المجتمع، تراعي تنوع حجم الشركات وتوزعها الجغرافي، ثم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (217) استبانة من أصل ما يقارب 500 تم توزيعها

على العاملين المستهدفين، وقد روعي في اختيار أفراد العينة أن يكونوا على اطلاع أو مشاركة مباشرة في إدارة المشاريع. داخل مؤسساتهم لضمان جودة البيانات وصدقها.

مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا العرض على Google Forms وارسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

- البيانات العامة وتشمل معلومات حول خصائص المبحوثين مثل: (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم الشركة القطاع الفرعي داخل التجزئة، عدد المشاريع المشاركة فيها.

محاور الاستبانة الأساسية، وتشمل:

- المحور الأول : الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المشاريع (5) القرات).
- المحور الثاني التبني المنهجيات والأدوات الرقمية (5) القرات).
- المحور الثالث التنمية القدرات البشرية في إدارة المشاريع (5) فقرات)
- المحور الرابع : مواسعة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 (5) فقرات).

- المحور الخامس : جاهزية قطاع التجزئة المواكبة التحول الاقتصادي المتغير التابع -7 فقرات).

تمت صياغة الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق، بدءًا من (1 - لا أوافق بشدة) إلى (5 - أوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ القياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات
- الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان
- معامل الانحدار الخطي البسيط القياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

حدود الدراسة

- حدود موضوعية تقتصر هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين تبني مبادرات إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة الهيكل التنظيمي، المنهجيات والأدوات الرقمية، تنمية القدرات البشرية، المواءمة الاستراتيجية باعتباره المتغير المستقل، وبين جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية...
- حدود مكانية تجرى الدراسة ميدانيا على شركات ومؤسسات قطاع التجزئة العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية مثل الرياض، جدة، التمام، والمدينة المنورة.

- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشـــرية تقتصـــر الحدود البشـــرية لهذه الدراســـة على العاملين في المناصـــب الإدارية والإشـرافية ذات العلاقة بإدارة المشـاريع داخل مؤسـسـات قطاع التجزئة، مثل مديري المشـاريع، ومديري الإدارات التشـــغيلية، ومشـــرفي مكاتب إدارة المشـــاريع، ممن لديهم خبرة أو مشـــاركة مباشـرة في تنفيذ المشـاريع التنظيمية أو الرقمية .

المراجع

- Bugarčić, M., & Slavković, M. (2023). Does digitalization supports project management effectiveness? New insight on the role of intellectual capital. Buildings, 13(8), .8981. https://doi.org/10.3390/buildings13081898
- Dahmer, L. J. N. (2024). Navigating project management in the digital transformation era. International Seven Multidisciplinary Journal, 3(5). https://doi.org/10.56238/isevmjv3n5-008

- Dahmer, L. J. N. (2024). Navigating project management in the digital transformation era. International Seven Multidisciplinary Journal, 3(5). https://doi.org/10.56238/isevmjv3n5-008

- Haddab, D. M. (2024). Evaluating the Impact of Project Management Approaches on Project Success: A Comprehensive Analysis of Traditional, Agile, and Hybrid Models. Business & IT, XIV(2), 50–60. https://doi.org/10.14311/bit.2024.02.06
- Iriogbe, H. O., Agu, E. E., Efunniyi, C. P., Osundare, O. S., & Adeniran, I. A. (2024). The role of project management in driving innovation, economic growth, and future trends. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(8), 2819–2834. https://doi.org/10.51594/
- F ,ottolehciMو, & Jóia, Lو A(و4202) Organizational Digital Transformation Readiness: An Exploratory Investigation. Journal of

Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 19(4), 3283–

3304. https://doi.org/10.3390/jtaer19040159
- Mortadza, K. A. B., & Rizal, A. M. (2024). The Roll-Out of Project Management System to Improve Project Progress Reporting.

International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 14(12). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/23215
- V ,oicírtaPو, Costa, Rو Lو Dو, António, Nو, Pereira, Lو, Gonçalves, Rو, & C ,ominóreJ(و2202) Impact of project management to capability transformation. International Journal of Agile Systems and Management, 15(2), 167-199
- Shafi, M. T. (2024). Developing Resilient Project Management Strategies for Adapting to Uncertain Environments. International Journal of Science and Research.

Available at: https://doi.org/10.21275/sr241029123602.https://doi.org/10.21275/sr24102912 3602

- Wu, T., Nguyen, H. W., Jung, Y. H., & Ren, I. Y. (2024). Not the usual project management: a better way to prepare for major disruptions. Journal of Business Strategy, 45(5), 338-347.. https://doi.org/10.1108/jbs-05-2023-0108
- Yordanova, Z. (2024). Digital Transformation of Project Management (pp. 258–268). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54053-0_19

Mid Ocean University
College of Management
Department of project management

"The Impact of Adopting Project Management Initiatives on the Readiness of the Retail Sector to Keep Pace with the Economic Transformation in the Kingdom of Saudi Arabia in Line with Vision 2030: An Applied Study"

Prepared by:

Danayah Adnan Mahdali

251000113

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025