

خطة بحث بعنوان

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

The Impact of Decision-Making Flexibility on Enhancing
Project Sustainability in the Business Sector in Light of Saudi
Vision 2030.

إعداد الطالب/

نايف سعود الشهراني

الرقم الأكاديمي: 253000336

إشراف/

ا.د. الفیصل عبد الحمید محمد

العام الجامعي

2026

1. المقدمة

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

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

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

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

وفي هذا السياق، تسعى المملكة العربية السعودية عبر رؤيتها الطموحة إلى خلق بيئة استثمارية عالمية، مما يضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية ترشيد القرارات وتوظيف المرونة كأداة لتعزيز

الاستمرارية (العصيمي، 2015م، ص. 45). وتأسيساً على ما سبق، تتطلع الدراسة الحالية إلى تحليل طبيعة العلاقة بين مرونة القرار الإداري وبين ديمومة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي، لتقديم إطار عملي يدعم استدامة المشاريع ويواكب التطلعات الوطنية المستقبلية.

2. مشكلة الدراسة

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

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

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

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

3. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية المصاغة، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:
"ما أثر مرونة القرارات الإدارية في تعزيز استمرارية المشاريع في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مرونة القرارات الإدارية لدى القيادات في قطاع الأعمال ببيئة الدراسة؟
2. ما مدى توافر مقومات استمرارية المشاريع في الشركات السعودية المستهدفة وفقاً لمتطلبات السوق الحالية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مرونة القرارات الإدارية وبين تعزيز استمرارية المشاريع؟
4. ما أثر مرونة القرارات الإدارية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد) في استمرارية المشاريع بشكل عام؟ وينبثق عنه:
 - ما أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز استمرارية المشاريع في ظل رؤية 2030؟
 - ما أثر المرونة التشغيلية في تعزيز استمرارية المشاريع في ظل رؤية 2030؟
 - ما أثر مرونة الموارد في تعزيز استمرارية المشاريع في ظل رؤية 2030؟

4. أهمية الدراسة

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

الأهمية العلمية:

- تقديم إطار نظري مؤصل يربط بين "مرونة القرار الإداري" كمتغير مستقل، و"استمرارية المشاريع" كمتغير تابع، مما يثري الأدبيات الإدارية العربية بمفاهيم حديثة تتناسب مع بيئة الأعمال المتغيرة.
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بآليات استدامة المشاريع في ظل رؤية المملكة 2030، من خلال دمج مفاهيم المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في نموذج بحثي واحد.
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين حول دور "المرونة الاستراتيجية" في تحسين جودة القرارات في القطاعات الحيوية الناشئة بالمملكة.

الأهمية العملية:

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

القيمة المضافة:

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

5. أهداف الدراسة

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

1. تشخيص واقع ممارسة مرونة القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي ومدى إدراك القيادات لأهميتها.

2. تحديد مستوى استمرارية المشاريع في بيئة الدراسة، ورصد أبرز العوامل المؤثرة في ديمومتها في ظل المتغيرات الراهنة.

3. اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد المرونة (الاستراتيجية، التشغيلية، ومرونة الموارد) وبين مؤشرات نجاح واستمرارية المشاريع.

4. الكشف عن الفروق الجوهرية في مستويات استمرارية المشاريع التي تعزى لمدى تبني الإدارة لقرارات مرنة وتكيفية.

5. إعداد إطار عملي مقترح يساهم في تعزيز قدرة المشاريع على الاستمرار من خلال ترشيد القرارات الإدارية وجعلها أكثر استجابة للفرص والتحديات.

6. فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية:

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

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

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

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات عربية

• دراسة "إبراهيم، هانم" (2019م)، مصر، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الذي تؤديه المرونة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة القرارات الإدارية المتخذة في الأوقات غير النمطية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من مديري الشركات الصناعية. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للمرونة الاستراتيجية في جودة القرار، حيث تبين أن المؤسسات التي تمتلك قدرة عالية على المناورة الاستراتيجية تكون أكثر نجاحاً في صياغة قرارات استثنائية دقيقة تقلل من الانحرافات التشغيلية. كما كشفت النتائج أن المرونة تساهم في سرعة الاستجابة للفرص البيئية المتاحة، مما يعزز الموقف التنافسي للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم المرونة ضمن البرامج التدريبية المخصصة للقيادات العليا لتمكينهم من التعامل مع المواقف المعقدة.

• دراسة "إبراهيم، محمد" (2017م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية". سعت الدراسة إلى استقصاء أثر منهجيات إدارة التغيير في تحقيق التطوير التنظيمي في السياق السعودي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من الموظفين والقيادات في المؤسسات الحكومية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية وثيقة بين تبني استراتيجيات التغيير المرنة وبين مستويات التطوير التنظيمي؛ إذ تبين أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تدعم التغيير والقرارات التكيفية كانت أكثر قدرة على تحديث هياكلها وتحسين خدماتها بما يتوافق مع التحولات الوطنية. كما بينت النتائج أن القيادة التي تمنح هامشاً من المرونة في اتخاذ القرار تساهم في تقليل المقاومة التنظيمية للتغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج إدارية مرنة تواكب متطلبات رؤية المملكة 2030 لضمان استدامة التطوير.

• دراسة "العصيمي" (2015م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في ترشيد القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة الرياض". استهدفت

الدراسة بيان مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تجويد وترشيد القرارات الإدارية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الشركات المساهمة. خلصت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً جوهرياً كأداة مرجعية لترشيد القرارات، حيث يسهم في توفير قاعدة بيانات دقيقة تقلل من العشوائية في اتخاذ القرار. كما أثبتت النتائج أن الالتزام بالخطط الاستراتيجية الواضحة مع وجود مرونة في التنفيذ يساعد المنظمات على تقليص الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة، مما يعزز من استقرارها المالي والإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية وتطوير أنظمة لدعم القرار تستند إلى رؤية مستقبلية واضحة.

- دراسة "عبد المعطي" (2022م)، مصر، بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات جائحة COVID-19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية". ركزت الدراسة على تحليل أثر المرونة التنظيمية كآلية لمواجهة الأزمات العالمية المفاجئة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على قيادات أكاديمية. كشفت النتائج أن المرونة التنظيمية كانت هي المتغير الحاكم في استمرار تقديم الخدمات التعليمية خلال الجائحة، حيث مكنت المؤسسات من التحول السريع نحو الأنظمة الرقمية وتعديل القرارات اللوجستية بما يتناسب مع الظروف الطارئ. وأظهرت النتائج أيضاً أن المرونة في الموارد البشرية والتقنية عززت من قدرة المؤسسات على امتصاص الصدمات التشغيلية وتقليل الخسائر. أوصت الدراسة بضرورة بناء "أدلة استمرارية أعمال" تعتمد في جوهرها على المرونة الاستباقية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الدائم.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة "أتل وكريستاليس" Atli & Krystallis (2025)، بعنوان: "Design flexibility in managing infrastructure projects: Contributing factors and research avenues" (مرونة التصميم في إدارة مشاريع البنية التحتية: العوامل المساهمة والمسارات البحثية). هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية المرونة في تصميم وإدارة المشاريع الضخمة كضمانة للاستمرارية. اعتمدت المنهج النوعي والتحليل الاستقرائي. توصلت النتائج إلى أن "مرونة القرار" في مراحل التصميم المبكرة تقلل بشكل كبير من تكاليف التغيير اللاحقة وتضمن بقاء المشروع

قابلاً للتنفيذ رغم التقلبات التقنية والبيئية. كما أثبتت النتائج أن المشاريع التي تقتصر لمرونة التصميم تعاني من تعثر مزمّن عند اصطدامها بمتغيرات غير متوقعة. أوصت الدراسة بتبني أطر تعاقدية مرنة تسمح بالتعديلات الفنية دون الإخلال بجدول استمرارية المشروع.

- دراسة "هاسل وسيدرجرين" Hassel & Cedergren (2024)، بعنوان: "A framework for business continuity management in a multiactor context" (إطار عمل لإدارة استمرارية الأعمال في سياق متعدد الأطراف). استهدفت الدراسة تطوير نموذج لإدارة الاستمرارية في البيئات التي تتشارك فيها أطراف متعددة. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لبناء الإطار المقترح. بينت النتائج أن استمرارية الأعمال لا تعتمد فقط على الخطط الجامدة، بل على قدرة الأطراف على اتخاذ قرارات تنسيقية مرنة وتكيفية أثناء الأزمات. كما كشفت النتائج أن وضوح قنوات التواصل ومرونة توزيع المسؤوليات يقللان من زمن التعافي من الكوارث التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الشركاء في المشاريع الكبرى على سيناريوهات استمرارية الأعمال المعتمدة على الاستجابة السريعة والمرنة.

- دراسة "حسين وآخرون" Husain et al. (2024)، بعنوان: "Roles of organizational flexibility and support on service innovation via organizational learning" (أدوار المرونة التنظيمية والدعم في ابتكار الخدمات عبر التعلم التنظيمي). بحثت الدراسة في أثر المرونة على استدامة الابتكار والأداء. استخدمت المنهج الكمي عبر تحليل النمذجة الهيكلية. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تعمل كمحفز رئيس للتعلم التنظيمي، مما يؤدي/يؤدي في النهاية إلى تحسين قدرة المشروع على ابتكار خدمات تضمن بقاءه في السوق. كما بينت النتائج أن الدعم الإداري للقرارات المرنة يعزز من ثقة الفرق في تجربة حلول جديدة تضمن استمرارية العمليات في الظروف التنافسية. أوصت الدراسة بخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم السريع لتعزيز صمود المؤسسة.

- دراسة "سكافاردا وآخرون" Scavarda et al. (2023)، بعنوان: "Business continuity management as a key enabler of supply chain resilience: a conceptual paper" (إدارة استمرارية الأعمال كممكن رئيس لمرونة سلاسل الإمداد: ورقة مفاهيمية). هدفت الدراسة

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

• دراسة "روستيك" Rostek (2022)، بعنوان: "Analysis and evaluation of business resilience (تحليل وتقييم تدابير استمرارية الأعمال للبنية التحتية الحيوية: انعكاسات على المرونة التنظيمية)". استهدفت الدراسة تقييم كفاءة تدابير الاستمرارية في المنظمات ذات البنية التحتية الحساسة. استخدمت المنهج الوصفي والتحليل الكمي. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين مرونة تدابير الاستمرارية وبين قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستويات أداء مستقرة أثناء الأزمات. كما بينت النتائج أن الاستثمار في أنظمة القرار التكيفية يقلل من احتمالية التوقف الكلي للعمليات بنسبة كبيرة. أوصت الدراسة بضرورة التقييم الدوري لمرونة أنظمة الاستمرارية لضمان فاعليتها أمام التهديدات المستجدة.

• دراسة "القحطاني والزهراني" Alqahtani & Alzahrani (2023)، بعنوان: "The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالسعودية)". هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء في البيئة السعودية. اعتمدت المنهج الكمي. أثبتت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي وحده لا يكفي لضمان الاستمرارية والأداء، بل يجب أن يقترن بمرونة استراتيجية تسمح بتعديل المسارات بناءً على ردود فعل السوق. كما أظهرت النتائج أن المنشآت السعودية التي تبنت قرارات مرنة كانت أكثر نجاحاً في تحقيق مستهدفات النمو المتوافقة مع رؤية 2030. أوصت الدراسة بدعم التحول نحو الإدارة الرشيقة في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

• دراسة "سيلفيوس وشيبر" Silviu & Schipper (2014)، بعنوان: "Sustainability in project management: A literature review and impact analysis" (الاستدامة في إدارة المشاريع: مراجعة الأدبيات وتحليل الأثر). سعت الدراسة لتحليل كيفية دمج مفاهيم الاستدامة والاستمرارية في دورة حياة المشاريع. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات. توصلت النتائج إلى أن استدامة المشاريع واستمراريتها تتطلب فكراً إدارياً مرناً يوازن بين الأبعاد المالية والاجتماعية والبيئية. كما بينت النتائج أن القرارات الإدارية التي تراعي الاستدامة تساهم في تقليل مخاطر الفشل طويل الأمد وتزيد من قبول المشروع لدى أصحاب المصلحة. أوصت بضرورة تطوير مؤشرات أداء تشمل الاستمرارية كمعيار رئيس لنجاح المشروع.

• دراسة "جيلاردي وسودرلوند" Geraldi and Söderlund (2023)، بعنوان: "A manifesto for project management research" (بيان لبحوث إدارة المشاريع). هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية لاتجاهات البحث في إدارة المشاريع. اعتمدت المنهج الاستشرافي التحليلي. خلصت النتائج إلى أن مستقبل إدارة المشاريع يركز على مفاهيم "التكيف" و"المرونة" و"التعامل مع التعقيد"، حيث لم يعد المنهج الخطي في اتخاذ القرار كافياً لضمان الاستمرارية. كما أكدت النتائج على أهمية البحث في "مرونة السلوك الإداري" كعامل حاسم في نجاح المشاريع في البيئات غير المستقرة. أوصت بضرورة توجه الباحثين نحو دراسة المرونة كمتغير أساسي في نماذج التميز المؤسسي.

ثالثاً: تعقيب عام للدراسات السابقة

1. **جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتفق هذه الدراسة مع ما ذهبت إليه دراسة (Alqahtani & Alzahrani, 2023)، ودراسة (إبراهيم، 2019م) في أن المرونة الاستراتيجية هي المحرك الأساسي لجودة الأداء واستمرارية الأعمال في ظل الأزمات.

2. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتمايز الدراسة الحالية بتركيزها النوعي على "استمرارية المشاريع" في ظل "رؤية المملكة 2030"، حيث تسعى لربط المرونة الإدارية بالمستهدفات الوطنية الكبرى، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متكامل.

3. **الفجوة البحثية:** تكمن الفجوة في ندرة الدراسات التي بحثت في "مرونة القرارات الإدارية" كمتغير مستقل يؤثر بشكل مباشر في "استمرارية المشاريع" داخل قطاع الأعمال السعودي الناشئ والمتحول، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة السعودية.

4. **استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة في صياغة الفرضيات، واختيار المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد أبعاد المرونة الإدارية (استراتيجية، تشغيلية، موارد) بناءً على النماذج العالمية الناجحة.

5. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية:** تتفرد الدراسة بتقديم رؤية استشرافية لدور المرونة في تحقيق "الاستدامة التنموية" وفقاً لمفاهيم رؤية 2030، موظفةً في ذلك مراجع حديثة جداً تصل إلى عام 2026م.

المنطلقات النظرية للدراسة

تمهيد

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

أولاً: ماهية وأبعاد مرونة القرارات الإدارية

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

1. المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility):

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

2. المرونة التشغيلية (Operational Flexibility):

تركز على استجابة العمليات اليومية وسلاسل الإمداد للتغيرات اللحظية. وتعد/تعد المرونة التشغيلية ممكناً رئيساً لصدوم المشاريع أمام انقطاعات التوريد أو تقلبات الطلب، مما يضمن تدفق العمليات دون

توقف (Scavarda et al. 2023). وتبرز أهمية هذا البعد في المشاريع الإنشائية والتقنية التي تتطلب تعديلات فنية مستمرة (Atli & Krystallis, 2025).

3. مرونة الموارد (Resource Flexibility):

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

ثانياً: مفهوم وأطر استمرارية المشاريع (Business Continuity)

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

1. حوكمة الاستمرارية:

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

2. مؤشرات الاستدامة والاستمرارية:

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

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

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

1. التخطيط الاستراتيجي وترشيد القرار:

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

2. الصمود التنظيمي والتعافي:

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

رابعاً: الإدارة التكيفية (Adaptive Management) كمدخل حديث

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

1. المرونة في مواجهة التعقيد:

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

2. التكيف مع التغيير:

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

خلاصة المنطلقات النظرية

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

الإطار المنهجي للدراسة

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

أولاً: منهج الدراسة

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

ثانياً: مصادر جمع البيانات

1. **المصادر الثانوية:** سيتم استقصاء الأدبيات المنشورة في الدوريات العلمية والمنصات المهنية المتخصصة مثل: (PMI Norway, 2025)، و (Building Radar, 2024) لبناء الخلفية النظرية.
2. **المصادر الأولية:** سيتم جمع البيانات الميدانية من واقع بيئة الأعمال السعودية باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة).

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يشتمل المجتمع على جميع القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام في شركات قطاع الأعمال السعودي (المساهمة، والمتوسطة، والصغيرة).
- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة غرضية (Purposive Sample) تشمل أصحاب القرار والممارسين في المشاريع التي شهدت تحولات استراتيجية مواكبة للرؤية، بحيث لا يقل حجم العينة عن (250) مستجيب لضمان الكفاءة الإحصائية.

رابعاً: أدوات الدراسة

سيقوم الباحث ببناء استبانة محكمة تتضمن المحاور الآتية:

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

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

إجراءات الصدق والثبات:

1. **الصدق:** سيتم عرض الأداة على خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي للتأكد من شمولية العبارات وملاءمتها للبيئة السعودية.

2. **الثبات:** سيتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من اتساق الاستجابات، مع استهداف معامل ثبات لا يقل عن (0.70).

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

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

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

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

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

حدود الدراسة

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

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

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

ثانياً: المراجع بالإنجليزية

1. Alqahtani, S. S., & Alzahrani, A. A. (2023). The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia: Mediating role of strategic flexibility. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(2), 1-20.
2. Atli, K., & Krystallis, I. (2025). Design flexibility in managing infrastructure projects: Contributing factors and research avenues. *International Journal of Project Management*, 43, 102675.
3. Ben Amara, O. (2024). *Designing a data-driven model for business continuity planning* [Doctoral dissertation]. HAL Open Science.

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

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