

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع



أثر تبني مبادرات إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول
الاقتصادي في المملكة وفقاً لرؤية 2030

إعداد الطالب/

دانيه عدنان مهدلى

251000113

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3		مقدمة:
3		مشكلة الدراسة
5		أهمية الدراسة:
7		أهداف الدراسة:
8		تساؤلات الدراسة
9		فروض الدراسة:
10		الدراسات السابقة:
17		الفجوة البحثية:
18		المنطلقات النظرية للدراسة:
21		المنهجية وطرق البحث:
21		مصادر جمع البيانات
22		أدوات الدراسة:
23		حدود الدراسة:
25		المراجع:

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع إحدى الركائز الإدارية الحديثة التي أسهمت في تحوّل المؤسسات من نماذج التشغيل التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وابتكارًا، وذلك من خلال ما توفره من أدوات تنظيمية وتخطيطية تعزز كفاءة التنفيذ وتدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد تطور هذا المجال ليصبح إطارًا شاملاً 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 يُمثل 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 ارتباطًا مباشرًا بمدى استعداد المؤسسات لمواجهة التحديات، وتحقيق مستويات عالية من الجاهزية المؤسسية في بيئات العمل المتغيرة. (PMI, 2021)

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

بين فرق العمل. هذا الاتجاه أصبح عنصرًا مهمًا 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)

تُعد جاهزية المؤسسة مؤشرًا مركزيًا في قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية، ويشمل هذا المفهوم أبعادًا متعددة تتعلق بالبنية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والمهارات البشرية، والبنية التشغيلية. ويعكس هذا المؤشر مستوى استعداد المنظمة لتحويل التحديات إلى فرص. (Michelotto & Jôia, 2024)

بناءً 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 يُسهم في تقديم إطار عملي يعزز من قدرة مؤسسات هذا القطاع الحيوي على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، ويدعم جهودها في تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة تنافسية متجددة. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لاستكشاف هذا الأثر من خلال بناء نموذج تحليلي وقياسه ميدانيًا ضمن سياق واقعي يعكس التحديات والفرص التي يواجهها القطاع.

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 نظرًا لما يمثله من مساهمة مباشرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوليد الوظائف ودعم الاقتصاد غير النفطي. ومع توجه الدولة إلى التحول الرقمي والتنويع الاقتصادي، أصبحت المؤسسات في هذا القطاع مطالبة بتحسين جاهزيتها التنظيمية والتشغيلية والتقنية لمواجهة التحديات المستقبلية، مما يستدعي البحث في الأدوات والآليات التي تُمكنها من ذلك (Michelotto & Jóa, 2024).

من بين أهم هذه الأدوات برزت إدارة المشاريع كمدخل استراتيجي يدعم التكيف المؤسسي مع التغير، ويسهم في تنظيم الموارد وتنفيذ المبادرات وفق منهجيات واضحة ومرنة. وقد أشارت دراسات متعددة إلى أن تبني ممارسات إدارة المشاريع، خاصة عند مواءمتها مع أهداف المؤسسة، يسهم في تحسين قدرتها على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية (Wu et al., Iriogbe et al., 2024). ومع ذلك، تظل مدى فاعلية هذا التبنى وتأثيره الفعلي على جاهزية قطاع التجزئة غير موثقة بشكل كافٍ في الأدبيات العربية أو داخل السياق السعودي.

وعلى الرغم من وجود أدبيات تناولت التحول الرقمي في المشاريع (Dahmer, 2024) أو ركزت على دور المرونة والتكيف في إدارة عدم اليقين (Shafi, 2024)، فإن معظم هذه الدراسات كانت إما عامة أو مركزة على قطاعات مثل الصناعة أو الإنشاءات أو المشاريع 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 الاستراتيجية) وبين

جاهزية المؤسسات لمواكبة التحول الاقتصادي، لا تزال غير مستكشفة بالشكل الكافي داخل هذا القطاع.

وقد أوضحت دراسة Yordanova (2024) أن رفع كفاءة وفعالية إدارة المشاريع يساهم في تسهيل تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات، مما ينعكس على جاهزيتها الاستراتيجية. كما أظهرت دراسة Bugarcic & Slavković (2023) أن وجود بنية تنظيمية مؤهلة وتكنولوجيا ملائمة وقدرات بشرية مدربة تعزز من فاعلية المشاريع. ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن الواقع العملي لقطاع التجزئة السعودي لا يزال يواجه تحديات في تحويل هذه المبادئ النظرية إلى ممارسات ملموسة، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بناءً على ما سبق، تتبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة بحثية واضحة تتعلق بعدم توفر دراسات تطبيقية تقيس العلاقة بين تبني مبادرات إدارة المشاريع وجاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي في سياق رؤية المملكة 2030. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس:

ما أثر تبني مبادرات إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية لمواكبة التحول الاقتصادي وفقاً لرؤية 2030؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

تسدّ فجوة بحثية تتعلق بدور إدارة المشاريع في تعزيز جاهزية القطاعات الاقتصادية، خصوصاً قطاع التجزئة.

✍ تدمج بين مفاهيم إدارية واستراتيجية معاصرة (إدارة المشاريع، التحول الاقتصادي، الجاهزية التنظيمية).

✍ تسهم في إثراء الأدبيات العربية بدراسة تطبيقية حديثة تدعم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

✍ توفر إطارًا نظريًا يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة في قطاعات مختلفة أو في سياقات دولية مقارنة.

✍ تقدم نموذجًا لتحليل العلاقة بين أبعاد مبادرات إدارة المشاريع وجاهزية المنظمات..

الأهمية التطبيقية:

✍ تساعد صنّاع 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 لتحقيق 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 قطاع 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 أثر مواءمة مبادرات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 على جاهزية قطاع 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 وفقاً لرؤية 2030؟، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة

التحول الاقتصادي؟

➤ إلى أي مدى يسهم استخدام المنهجيات والأدوات الحديثة في إدارة المشاريع في رفع

جاهزية قطاع التجزئة لمتطلبات 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

قطاع التجزئة؟

➤ ما أبرز التوصيات والآليات المقترحة لتعزيز جاهزية قطاع التجزئة من خلال تبني

ممارسات فعالة في إدارة المشاريع بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030؟؟.

فروض الدراسة:

لتحقيق 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 قطاع التجزئة لمواكبة 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 لإدارة 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 لتنمية القدرات البشرية في مجال إدارة المشاريع على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي وفق رؤية 2030 .

✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة مبادرات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 على جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي .

الدراسات السابقة:

دراسة (Dahmer, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع بأبعادها (المنهجيات الرشيدة، الأدوات الرقمية، والتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة) في دعم جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتعزيز نسب نجاح المشاريع في ظل تسارع التغيرات التكنولوجية وتبدل متطلبات السوق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول

الرقمي، مع التركيز على تطبيقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وتوصلت النتائج إلى أن استخدام منهجيات رشيقة مثل Scrum و Kanban، واعتماد أدوات رقمية مثل Trello و Asana و Jira، يُسهم في تحسين التعاون بين الفرق، وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل البيانات. كما أظهرت الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة تُمثل فرصة لإعادة تشكيل إدارة المشاريع من خلال أتمتة المهام وتحسين تخصيص الموارد. وأوصت الدراسة بأهمية تدريب الكوادر على المهارات الرقمية، وتبني مزيج تكاملي من الأساليب التقليدية والرشيقة لضمان 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 بالسيناريوهات، التغذية الراجعة المستمرة، الشراكات الاستراتيجية، 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 يُعدّ 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 يقللان من احتمالية الأزمات. وأوصت الدراسة بتبني إطار متكامل لإدارة عدم اليقين يُعزز من ثقافة الابتكار والمرونة، ويُهيئ المؤسسات للنجاح في بيئات ديناميكية ومعقدة....

دراسة (Patricio et al., 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 البيئية، كما أوصت باستخدام المقاييس المطوّرة 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 لتكامل 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 توحيد 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 تُمكن المؤسسات من تحقيق رؤية آنية للبيانات، وتقلل من المخاطر، وتحسّن من دقة تقارير 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 وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة ضمن أنظمة PMS، وبناء أطر 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 من

227 متخصصًا في إدارة المشاريع على مستوى عالمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنهجيتين الرشيقية والهجينة تتفوقان بشكل ملحوظ على المنهج التقليدي، خصوصًا في ما يتعلق بتحسين تفاعل الفرق 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، لتعزيز 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 بيليومتري شامل للدراسات التي تناولت التحول الرقمي في إدارة المشاريع، وربطها بمفاهيم الكفاءة والفعالية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي المعتمد على تحليل بيليومتري 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 واضح في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، مما يسهل اعتماد التقنيات الحديثة. كما قدّمت الدراسة خريطة تطور الأدبيات، وتحليلًا لموضوعاتها ومؤلفيها، واقتрحت 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 متغيرًا 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 لـ 344 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 يُعدّ مؤشرًا مهمًا 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 تقييم فعالة. وأوصت الدراسة بتبني الإطار المقترح كأداة 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 الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقاقي) 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 زوجًا متطابقًا من الاستبانات بين مديري المشاريع والمستخدمين النهائيين لمشاريع إنشائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستعداد للتحول الرقمي يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري وفاعلية إدارة المشاريع، حيث يساهم في تحفيز فرق العمل، وبناء الثقة، وتطوير قنوات الاتصال الفعالة. وأوصت الدراسة

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)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع بأبعادها (تعزيز الابتكار، دعم النمو الاقتصادي، واستشراف التوجهات المستقبلية) في تمكين المؤسسات من تحويل الأفكار المبتكرة إلى نتائج ملموسة، وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع، والمساهمة في تشكيل ملامح المستقبل من خلال تبني التقنيات الحديثة ونماذج الأعمال المتغيرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة والممارسات المعاصرة في إدارة المشاريع. وتكونت عينة الدراسة من مراجعة معمقة لمشاريع ابتكارية وبنى تحتية وتقنية على المستويين المؤسسي والوطني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام منهجيات مثل Agile و Scrum و Lean يساهم في تسريع تنفيذ الابتكارات وتحقيق الكفاءة والجودة، كما تبين أن لإدارة المشاريع دورًا محوريًا في دعم النمو الاقتصادي من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق التنافسية، وخلق فرص عمل. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات وإنترنت الأشياء في ممارسات إدارة المشاريع، وتبني مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية لضمان مستقبل أكثر ازدهارًا واستدامة.

دراسة (Dahmer, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع بأبعادها (المنهجيات الرشيقة، الأدوات الرقمية، والتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة) في دعم التحول الرقمي ورفع نسب نجاح المشاريع في المؤسسات، لا سيما في ظل متغيرات السوق الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي، مع

التركيز على تطبيقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني المنهجيات الرشيقة مثل Scrum و Kanban، واستخدام أدوات رقمية مثل Trello و Asana و Jira، يعزز من كفاءة فرق العمل ويُسرّع الاستجابة لمتطلبات العملاء. كما أوضحت الدراسة أن للتقنيات الناشئة دورًا محوريًا في تحسين تخصيص الموارد والتنبؤ بمخرجات المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر على المهارات الرقمية، وتبني مزيج متكامل من الأساليب التقليدية والرشيدة لإدارة المشاريع بما يتلاءم مع تحديات الاقتصاد الرقمي.

الفجوة البحثية:

تشارك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Dahmer و Iriogbe 2024) و (al. 2024)، في التأكيد على أن إدارة المشاريع لم تعد مجرد أداة تنفيذية، بل أصبحت أداة استراتيجية تدعم التحول المؤسسي والنمو الاقتصادي والرقمنة. كما تتفق هذه الدراسات في إبراز أهمية المنهجيات الرشيقة والأدوات الرقمية الحديثة في رفع فاعلية المشاريع 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 Patrício et al. (2022) و Bugarcic & Slavković (2023) على قطاعات مثل الصناعة أو البناء أو بيئات عامة دون ربطها بسياق اقتصادي وطني محدد. هذه الخصوصية تمنح الدراسة الحالية طابعًا محليًا وواقعيًا يجعل نتائجها أكثر فائدة لصنّاع القرار في السعودية.

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل (Mortadza & Rizal 2024) و (Michelotto & Jóia 2024) في التأكيد على أهمية التحول الرقمي ودور الأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي

وإنترنت 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 لمواكبة التحول الاقتصادي"، بينما تناولت الدراسات الأخرى مفاهيم متفرعة مثل تحول القدرات (Patrício 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 قصورًا في الربط بين مبادرات إدارة المشاريع وجاهزية القطاعات الاقتصادية لمواجهة التحول الوطني في بيئة عربية، وخصوصًا في قطاع التجزئة السعودي. وهنا تبرز الفجوة البحثية التي تسدّها الدراسة الحالية، حيث تقدم إطارًا تطبيقيًا يربط بين أدوات إدارة المشاريع واستعداد قطاع اقتصادي محوري لدعم أهداف رؤية المملكة 2030، بما يشمل التنوع الاقتصادي وزيادة التنافسية وتوطين المعرفة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: تبني مبادرات إدارة المشاريع

يشير مفهوم تبني مبادرات إدارة المشاريع إلى مجموعة الأنشطة والممارسات التي تتبناها المؤسسات بهدف تحسين تنفيذ المشاريع وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية، لا سيما في البيئات الديناميكية

مثل بيئة التحول الاقتصادي. (Kerzner, 2022) ويُعدّ هذا التبني عنصرًا حاسمًا في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات من خلال تطوير نظم وهيكلة إدارية مرنة. (PMI, 2021)

أبعاد المتغير المستقل:

1. الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المشاريع

يُعد وجود هيكل تنظيمي متخصص مثل مكتب إدارة المشاريع (PMO) أداة استراتيجية لرفع كفاءة التخطيط والتنفيذ، وضمان الاتساق بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية & Too (Weaver, 2022). وقد أكدت دراسات حديثة أن الهيكل التنظيمي يؤثر على سرعة اتخاذ القرار ومستوى الحوكمة داخل المشاريع. (Wu et al., 2023)

2. تبني المنهجيات والأدوات الرقمية

أصبح استخدام المنهجيات الرشيفة مثل Agile و Scrum ضرورة في بيئة التحول الرقمي؛ حيث تسهم في تحسين التفاعل بين فرق العمل وتقليل زمن الإنجاز. (Haddab, 2024) كما أن اعتماد أدوات رقمية مثل Trello و Asana و Jira ليسهل من تتبع الأداء، ويُعزز من الشفافية في إدارة الموارد. (Dahmer, 2024)

3. تنمية القدرات البشرية في إدارة المشاريع

أشارت الأدبيات إلى أن تأهيل الكوادر بالممارسات الحديثة في إدارة المشاريع يزيد من فاعلية التنفيذ ويُسرّع التكيف مع التغيرات الاستراتيجية. (Patrício et al., 2022) ويُعد الاستثمار في رأس المال البشري أداة حيوية لتحقيق الاستدامة التنظيمية والنجاح الطويل الأمد (Bugarcic & Slavković, 2023).

4. المواءمة الاستراتيجية بين المشاريع وأهداف رؤية 2030

تعتمد المؤسسات الفعّالة 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., 2024). وتعد هذه المواءمة مؤشراً على نضج المؤسسة وارتباطها بالرؤية الاقتصادية الكلية.

ثانياً: المتغير التابع – جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي

تعكس "الجاهزية للتحول الاقتصادي" مدى استعداد المؤسسة أو القطاع لتبني التغيرات الكبرى المرتبطة بإصلاحات اقتصادية أو خطط تنمية مثل رؤية 2030. ويشمل ذلك الجاهزية التنظيمية، والتقنية، والبشرية، والثقافية (Michelotto & Jóa, 2024). وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات ذات الاستعداد العالي للتحول تتمتع بالمرونة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على استغلال الفرص بدلاً 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 لمواءمة 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 ينعكس على الجاهزية الاستراتيجية للقطاعات

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين، هما: تبني مبادرات إدارة المشاريع (بأبعاده الأربعة: الهيكل التنظيمي، المنهجيات والأدوات الرقمية، تنمية القدرات البشرية، المواءمة الاستراتيجية)، وجاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي.

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

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن 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 دوراً في تحقيق مستهدفات التحول الاقتصادي ضمن رؤية المملكة 2030.

وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة تمثيلية من المجتمع، تراعي تنوع حجم الشركات وتوزعها الجغرافي. تم 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 رُوعي 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 الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تتكوّن الاستبانة من جزأين رئيسيين:

1. **البيانات العامة:** وتشمل معلومات حول خصائص المبحوثين مثل: (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، القطاع الفرعي داخل التجزئة، عدد المشاريع المشاركة فيها...).
2. **محاور الاستبانة الأساسية، وتشمل:**
 - **المحور الأول:** الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المشاريع (5 فقرات).
 - **المحور الثاني:** تبني المنهجيات والأدوات الرقمية (5 فقرات).
 - **المحور الثالث:** تنمية القدرات البشرية في إدارة المشاريع (5 فقرات).
 - **المحور الرابع:** مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 (5 فقرات).
 - **المحور الخامس:** جاهزية قطاع التجزئة لمواكبة التحول الاقتصادي (المتغير التابع - 7 فقرات).

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس 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 لقياس 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:** تُجرى الدراسة ميدانياً على شركات ومؤسسات قطاع التجزئة العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية مثل الرياض، جدة، الدمام، والمدينة المنورة.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية ذات العلاقة بإدارة المشاريع داخل مؤسسات قطاع التجزئة، مثل مديري المشاريع، ومديري

الإدارات التشغيلية، ومشرفي مكاتب إدارة المشاريع، ممن لديهم خبرة أو مشاركة مباشرة في تنفيذ المشاريع التنظيمية أو الرقمية....

- ✍ Bugarčić, M., & Slavković, M. (2023). Does digitalization supports project management effectiveness? New insight on the role of intellectual capital. *Buildings*, 13(8), 1898..

<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/>
- ✍ Michelotto, F., & Jóia, L. A. (2024). 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>
- ✍ Patrício, V., Costa, R. L. D., António, N., Pereira, L., Gonçalves, R., & Jerónimo, C. (2022). 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/sr241029123602>
- ✍ 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 Cope with Economic
Transformation in the Kingdom of Saudi Arabia in Line with
Vision 2030"**

Prepared by:

Danayah Adnan Mahdali

251000113

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025