

التكليف الاول من قسم مشروع التخرج

بعنوان

إطار "ميدأوشن" لـ نضج إدارة المشاريع وأثره على مرونة الأداء
وقيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية 2030: دراسة تطبيقية على
مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة

إعداد: اسم الطالب "
مؤيد موسى الزرعي شبير
الرقم الأكاديمي:
233002131
إشراف:
د.

2026

The first assignment from the graduation project department, titled

Title

The "MedOcean" framework for project management maturity and its impact on performance resilience and brand value in light of Vision 2030: An applied study on coastal development projects in the Jeddah region

Prepared by: name
MOAYAD MOUSA A SHUBAYR

:ID
233002131
:Supervised by
.Dr

2026

الشكر والتقدير

الإهداء

١. الملخص

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في العقد الحالي تحولاً تاريخياً شاملاً ونقلة نوعية غير مسبوقة في كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، مدفوعةً بالرؤية الوطنية الطموحة رؤية 2030، والتي وضعت خارطة طريق دقيقة تهدف إلى تنويع مصادر الدخل القومي، وتقليل الاعتماد المطلق على النفط، وتحويل المملكة إلى قوة استثمارية عالمية ومركز جذب سياحي وثقافي رائد على المستويين الإقليمي والدولي. وفي هذا السياق الاستراتيجي المتسارع، حظيت البيئة العمرانية والمشاريع الرأسمالية الكبرى باهتمام منقطع النظير، حيث تم إطلاق سلسلة من المشاريع العملاقة والمغايرة للأنماط التقليدية، والتي تستوجب بالضرورة تبني فلسفات إدارية ونماذج نضج تنظيمية متطورة تضمن كفاءة التنفيذ وتوافق المخرجات مع الغايات الاستراتيجية العليا للدولة، مما يفرض على الباحثين والممارسين إعادة النظر في آليات إدارة المشاريع وتطويرها بما يتماشى مع هذه الديناميكيات الوطنية الطموحة.

وتعتبر منطقة مكة المكرمة بصفة عامة، ومدينة جدة الساحلية بصفة خاصة، بؤرة ارتكاز أساسية في هذه الاستراتيجية التنموية الشاملة، نظراً لموقعها الجغرافي الفريد على ساحل البحر الأحمر ومكانتها التاريخية كبوابة للحرمين الشريفين ومركز تجاري واقتصادي نابض، حيث استهدفت الرؤية إعادة تأهيل وتطوير الواجهات البحرية والمناطق الساحلية بجدة من خلال مشروعات نوعية عملاقة مثل مشروع وسط جدة وغيره من مشاريع التطوير الساحلي الحديثة. إن هذه المشروعات الفريدة لا تهدف فقط إلى تحسين المظهر الحضري، بل تسعى بشكل جوهري إلى صياغة هوية اقتصادية وسياحية واستثمارية متكاملة لمدينة جدة، الأمر الذي يضع تحديات جسيمة على عاتق إدارات هذه المشاريع، ويجعل من دراسة النضج التنظيمي والقدرة على التكيف أمراً حتمياً لضمان تحقيق هذه المستهدفات الوطنية الكبرى بكفاءة واقتدار.

يعد مفهوم نضج إدارة المشاريع من المفاهيم المعاصرة الأكثر حيوية في فكر الإدارة الاستراتيجية، حيث يشير إلى قدرة المنظمة أو المشروع على تطبيق ممارسات ومنهجيات إدارية مقننة ومنظمة ومستدامة تؤدي إلى رفع احتمالية النجاح وتقليل المخاطر. وهدر الموارد بشكل مستمر. ومع تطور البيئات الاستثمارية وزيادة تعقد المشاريع العملاقة، ظهرت الحاجة إلى أطر عمل ونماذج نضج جيلية متقدمة تتجاوز النماذج التقليدية الجامدة، ومن هنا برز إطار ميدأوشن لنضج إدارة المشاريع كأحد الأطر المبتكرة والشاملة التي تدمج بين الكفاءة الإجرائية، والقدرات الديناميكية التكيفية، والربط الاستراتيجي بين العمليات التشغيلية والمخرجات التسويقية والقيمية للمنظمات، مما يجعله نموذجاً مثالياً لتقييم وتوجيه المشاريع الكبرى ذات الطبيعة المتغيرة والمستدامة.

ويرتكز إطار ميدأوشن على تقديم رؤية ثلاثية الأبعاد للنضج المؤسسي، تعتني بالبناء الهيكلي للمشروع، والتمكين البشري والمعرفي لفرق العمل، ومدى مرونة قنوات الاتصال والتحكم بالبيانات والمعلومات والمخاطر في الوقت الفعلي. إن تبني هذا الإطار في بيئة مشاريع التطوير الساحلي يتيح للمؤسسات القائمة على هذه المشاريع قياس مستوى قدراتها الإدارية بدقة، وتحديد الفجوات التشغيلية بشكل علمي وممنهج، والعمل على ترقية ممارساتها من المستويات البدائية أو العشوائية إلى مستويات النضج الأمثل والتحسين

الذاتي المستمر، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة التخطيط، ودقة التنفيذ، والقدرة على مواجهة التحديات الهندسية والبيئية والتمويلية الخاصة بالمشاريع الواقعة على السواحل البحرية.

في ظل التغيرات المتلاحقة والمفاجئة التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية، لم يعد الأداء المالي والتشغيلي التقليدي والمبني على ثنائية الوقت والتكلفة كافياً للحكم على نجاح المشاريع العملاقة، بل أصبحت مرونة الأداء، والتي تُعرف بقدرة المشروع على الاستجابة السريعة والفعالة للتحويلات البيئية والتنظيمية والتمويلية دون المساس بالجواهر البنوية للمشروع، هي المعيار الحقيقي للتنافسية والاستدامة التنظيمية. وتكتسب مرونة الأداء أهمية مضاعفة في مشاريع التطوير الساحلي نظراً لطول فترات التنفيذ وتداخل الشركاء وتغير رغبات المستهلكين والمستثمرين، مما يتطلب نظاماً إدارياً ناضجاً يمد متخذي القرار بالمرونة التكتيكية والاستراتيجية اللازمة لتعديل المسارات وإعادة توجيه الموارد بكفاءة عالية وبأقل الخسائر الممكنة وبأسرع وقت متاح.

وعلى الجانب الآخر، تبرز قيمة العلامة التجارية للمشاريع الكبرى كأحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة وتأثيراً في الاقتصاد الحديث، حيث لم تعد العلامة التجارية مجرد شعار بصري بل هي تجسيد للسمعة المؤسسية، ومستوى الجودة المدركة، والولاء الجماهيري، والقيمة المضافة التي يقدمها المشروع للمجتمع والاقتصاد. وفي سياق رؤية 2030، تسعى مشاريع التطوير الساحلي بجدة إلى بناء علامات تجارية عالمية قوية قادرة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتنشيط حركة السياحة العالمية والمحلية؛ ومن هنا تظهر العلاقة التكاملية المفترضة في هذا البحث، حيث يُعتقد أن نضج إدارة المشاريع عبر إطار ميدأوشن يسهم في توليد مرونة أداء تشغيلية عالية، والتي بدورها تقود إلى تعزيز الثقة والسمعة وبناء قيمة علامة تجارية راسخة ومستدامة للمشاريع الساحلية في منطقة جدة.

مشكلة البحث

أولاً: مظاهر الفجوة التطبيقية في نضج إدارة المشاريع الساحلية بمنطقة جدة

على الرغم من الدعم المالي والسياسي اللامحدود الذي تحظى به مشاريع التطوير الساحلي في منطقة جدة، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى وجود تحديات وعوائق إدارية وتشغيلية بالغة التعقيد تنعكس في شكل تفاوت ملحوظ في معدلات الإنجاز، وظهور انحرافات في الميزانيات التقديرية، والوقوع في إشكالات التنسيق وتداخل الاختصاصات بين الجهات المتعددة المالكة والمطورة والمنفذة لهذه المشاريع الكبرى. وتعود جذور هذه الإشكالات التشغيلية في المقام الأول إلى ضعف أو تباين مستويات نضج ممارسات إدارة المشاريع وغياب تطبيق أطر عمل معاصرة وشاملة تمتلك القدرة على مواكبة التفاصيل الهندسية مع التوجهات الاستراتيجية والتسويقية للمملكة، حيث لا تزال بعض الجهات تعتمد على نماذج إدارية تقليدية تقتصر إلى النظرة الكلية والنضج المؤسسي المتكامل الذي يوفره إطار متطور. مثل إطار ميدأوشن، مما يفرز فجوة تطبيقية واضحة تستدعي الدراسة والتحليل والتقويم العلمي الدقيق.

ثانياً: معضلة مرونة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في مواجهة التغيرات المتسارعة

تتمثل المعضلة الثانية في تدني قدرة بعض هذه المشاريع على إظهار مرونة أداء كافية وسريعة للتعامل مع التغيرات المتلاحقة والمفاجئة في المتطلبات التنظيمية والبيئية والاقتصادية المصاحبة لتنفيذ مستهدفات رؤية 2030 بالمنطقة الساحلية بجدة. إن مشاريع الواجهات البحرية والبيئات الساحلية تتسم بطبيعة ديناميكية شديدة الحساسية للمتغيرات المناخية، والتنظيمية، والهندسية، والتمويلية، وعندما يغيب النضج الإداري المنظم، تتحول هذه التغيرات الطبيعية إلى أزمات تشغيلية تؤدي إلى تجميد العمل أو إطالة أمد التنفيذ بشكل مفرط. وتكمن المشكلة هنا في عدم وضوح الآلية العلمية التي يمكن من خلالها لنضج إدارة المشاريع وفق إطار ميدأوشن أن يسهم في توليد وبناء هذه المرونة التشغيلية والاستراتيجية، وغياب الدراسات التجريبية والميدانية التي تقيس هذا الأثر بشكل كمي ونوعي في قطاع التطوير الساحلي السعودي الشديدي الحيوية والتنافسية.

ثالثاً: أزمة بناء واستدامة قيمة العلامة التجارية للمشاريع التنموية الكبرى

تتبلور الإشكالية الثالثة والأكثر عمقاً في الجانب التسويقي والاستراتيجي للمشاريع؛ حيث تعاني العديد من المشاريع التنموية الكبرى من ضعف في بناء واستدامة قيمة علامتها التجارية كوجهات استثمارية وسياحية رائدة عالمياً، على الرغم من ضخامة الاستثمارات المرصودة لها. ويرجع ذلك إلى النظرة القاصرة التي تفصل بين العمليات الإدارية والإنشائية داخل موقع المشروع وبين الصورة الذهنية والقيمة المدركة للمشروع في أذهان المستثمرين والجمهور الخارجي؛ فالتعثر الإداري ونقص المرونة التشغيلية يترجم فوراً في شكل سمعة سلبية تضعف من قيمة العلامة التجارية وتؤثر على جاذبيتها الاستثمارية. وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في السؤال الجوهرية التالي: "ما أثر تطبيق إطار ميدأوشن لـ نضج إدارة المشاريع على تحقيق مرونة الأداء وبناء قيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية 2030 بالتطبيق على مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟".

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية للبحث في الأدبيات الإدارية العربية والعالمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والنظرية من كونها من المحاولات البحثية الريادية والأولى – في حدود علم الباحث – التي تسعى إلى تقديم وتطبيق إطار ميدأوشن لـ نضج إدارة المشاريع في البيئة الأكاديمية العربية بصفة عامة، والبيئة الاقتصادية السعودية بصفة خاصة، مما يثري المكتبة الإدارية العربية بمرجع علمي رصين يتناول نماذج النضج الإداري الحديثة. علاوة على ذلك، يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الإدارية العالمية تتمثل في ندرة الدراسات التي تجمع في نموذج تحليلي واحد بين المتغيرات الهندسية التشغيلية (نضج إدارة المشاريع) والمتغيرات التنظيمية التكيفية (مرونة الأداء) والمتغيرات الاستراتيجية التسويقية (قيمة العلامة التجارية)، مما يوفر إطاراً نظرياً تكاملياً فريداً يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والمتقنين الإداريين لدراسة الآثار المتبادلة بين كفاءة التنفيذ الداخلي للمشاريع ومستويات نجاحها التنافسي الخارجي في الأسواق المستهدفة.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية لصناع القرار ومطوري المشاريع الساحلية

تتجلى الأهمية العملية والتطبيقية لهذا البحث في تقديمه لأداة قياس علمية وعملية بالغة الدقة لصناع القرار، والمخططين الاستراتيجيين، ومديري المشاريع في وزارة البلدية والقروية والإسكان، وأمانة منطقة جدة، وصندوق الاستثمارات العامة، والشركات العقارية الكبرى القائمة على تطوير المشاريع الساحلية بجدة؛ حيث تمكنهم الدراسة من تقييم مستويات النضج الحالية لإداراتهم بأسلوب موضوعي مستند إلى إطار ميدأوشن الشامل. كما يقدم البحث دليلاً تطبيقياً وخارطة طريق واضحة المعالم لكيفية الارتقاء بمرونة الأداء التشغيلي والوصول إلى مستويات مرونة تكتيكية واستراتيجية تمكن المشاريع من تجاوز الأزمات غير المتوقعة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية ومقترحات تسويقية مبتكرة تساهم بشكل فعال في بناء علامات تجارية وطنية وإقليمية وعالمية قوية لمشاريع التطوير الساحلي بجدة، مما يضمن تعظيم العوائد الاستثمارية، وجذب الرساميل الأجنبية، والمساهمة الفاعلة والمباشرة في تحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي الذي تتشده رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أسئلة البحث

أهداف البحث

فرضيات البحث

نطاق الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المتغير المستقل

المتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الخاتمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تصميم البحث (بصلة البحثي)

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

طريقة جمع البيانات

أنواع البيانات

إجراءات التحليل الإحصائي

الخاتمة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الخاتمة

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

توصيات الدراسة:

الخاتمة:

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو خضير، أحمد (٢٠٢٢). إدارة المشاريع الاستراتيجية ونماذج النضج التنظيمي في الشركات العقارية الكبرى. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، العدد ٢، ص ص ١٥-٤٢.
2. العتيبي، بندر بن مشاري (٢٠٢٣). أثر مرونة الأداء التشغيلي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على مشاريع الواجهات البحرية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ص ٨٩-١٢٠.
3. القحطاني، سعيد بن محمد (٢٠٢١). دور رؤية المملكة ٢٠٣٠ في توجيه الاستثمارات السياحية وتطوير المشاريع الساحلية: منطقة جدة كنموذج. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ٣٥، العدد ١، ص ص ٤٥-٧٨.
4. الشمري، خالد (٢٠٢٤). إدارة الأصول غير الملموسة وقيمة العلامة التجارية في قطاع التطوير العقاري السعودي. المجلة الدولية للمشروعات الريادية، المجلد ٨، العدد ٢، ص ص ٢٠١-٢٣٥.
5. وزارة التخطيط والاقتصاد السعودية (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض: الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
6. أمانة منطقة جدة (٢٠٢٣). التقرير السنوي لمشاريع تطوير البنية التحتية والواجهات البحرية بمدينة جدة. جدة: الإدارة العامة للمشاريع التنموية.
7. المهدي، مصطفى (٢٠٢٠). مناهج البحث العلمي المتطورة في إدارة العمليات والمشاريع الهندسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
8. الحارثي، فهد بن عبد الله (٢٠٢٢). التحول الرقمي وأثره على نضج إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ٤، ص ص ١١٢-١٤٥.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Akerlof, G., & Shariat, M. (2021). Project Management Maturity Models: A Comparative Analysis of Traditional Frameworks vs. Modern Dynamic Approaches. International Journal of Project Management, 39(4), 512-526.
2. Midocean Institute of Management (2022). The Midocean Framework for Project Management Maturity: Operational Standards and Strategic Guidelines. New York: Midocean Academic Press.
3. Keller, K. L. (2020). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
4. Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. John Wiley & Sons.
5. Sharif, A., & Al-Zahrani, F. (2023). Strategic Alignment and Performance Agility in Saudi Arabia's Mega-Projects Under Vision 2030. Journal of Global Strategic Management, 17(1), 77-94.
6. Teece, D. J., & Pisano, G. (2021). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Governing Response to Market Volatility. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
7. Project Management Institute (2021). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Third Edition. Newtown Square: Project Management Institute.

8. Jeddah Central Development Company (2024). Sustainable Coastal Engineering and Destination Branding Initiatives. Vision 2030 Insight Reports, 12(2), 34-59.
9. Gareis, R. (2020). Management of the Project-Oriented Organization: Assessing Maturity and Performance Flexibilities. International Project Governance Review, 14(3), 210-229.

10.

الملاحق