

Final Project 2

PMG 497

أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل،
السعودية

أسم الطالب

علي بن ناصر الذروي

233001606

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. منهجية الدراسة
14	1.9. الدراسة الميدانية
14	1.10. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة
16	2.2. المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع
18	2.3. المتغير التابع: نمو المشاريع الصغيرة الناشئة
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5. الخاتمة
21	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
22	3.1. المقدمة
22	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
23	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
24	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
25	3.5. طريقة جمع البيانات
27	3.6. أنواع البيانات
27	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
28	3.8. الخاتمة
29	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30	4.2. المقدمة
30	4.3. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
30	4.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
31	4.5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
31	4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
31	4.7. الخاتمة
32	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
33	5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
33	5.3. توصيات الدراسة
33	5.4. الخاتمة
34	قائمة المراجع
39	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد المشاريع الصغيرة والناشئة من أهم العوامل التي تسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية في مختلف دول العالم، حيث تلعب دوراً مهماً في خلق فرص العمل وتحفيز الابتكار وزيادة النشاط الاقتصادي. كما تسهم هذه المشاريع في دعم ريادة الأعمال وتوفير بيئة اقتصادية متنوعة تساعد على تحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي في العديد من الدول. (World Bank, 2020)

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المشاريع الصغيرة والمتوسطة اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني. وقد أطلقت الجهات الحكومية العديد من المبادرات والبرامج لدعم رواد الأعمال وتحسين بيئة الأعمال وتشجيع الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2023).

كما تشير التقارير الصادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة أصبح يمثل أحد الركائز المهمة للاقتصاد الوطني، حيث يسهم في خلق فرص العمل وزيادة النشاط الاقتصادي في مختلف مناطق المملكة، الأمر الذي يعكس أهمية تطوير الممارسات الإدارية داخل هذه المشاريع لضمان نجاحها واستمرارها في السوق (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2022).

وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المشاريع من الأدوات الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على التخطيط والتنفيذ والمتابعة الفعالة للمشروعات، حيث تسهم في تنظيم الموارد المتاحة وتحديد الأهداف وإدارة الوقت والتكلفة بطريقة منهجية تساعد على تحقيق نتائج أفضل للمشروعات (Project Management Institute, 2017).

ومع تطور ممارسات إدارة المشاريع ظهر مفهوم **نضج إدارة المشاريع** الذي يعبر عن مستوى تطور العمليات والمنهجيات المستخدمة في إدارة المشاريع داخل المؤسسات. فكلما ارتفع مستوى نضج إدارة المشاريع أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على إدارة مشاريعها بكفاءة وتحقيق أهدافها بنجاح، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع الصغيرة والناشئة ونموها في بيئة الأعمال. (Kerzner, 2022)

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه هذا النوع من المشاريع مثل محدودية الموارد وقلة الخبرة الإدارية واشتداد

المنافسة في السوق. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في دعم نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة، إلا أن العديد من هذه المشاريع لا تزال تواجه تحديات إدارية وتنظيمية تؤثر في قدرتها على النمو والاستمرار في السوق، الأمر الذي يستدعي دراسة أثر نضج إدارة المشاريع في نمو هذه المشاريع.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه المملكة العربية السعودية لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة ضمن مستهدفات رؤية 2030، وما صاحب ذلك من برامج دعم وتمويل وحاضنات ومبادرات لتشجيع ريادة الأعمال، إلا أن العديد من المشاريع الناشئة تواجه صعوبات في تحقيق النمو والاستمرارية في السوق. ويرتبط ذلك بعوامل مثل ضعف التخطيط الإداري، وقلة الخبرة في إدارة المشاريع، وعدم وجود أساليب منظمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع. وبالنظر إلى أهمية نضج إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين مستوى النضج الإداري ونمو المشاريع الصغيرة والناشئة، خاصة في المدن الاقتصادية مثل مدينة الجبيل. وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في مجموعة من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2023؛ World Bank, 2020).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع نضج إدارة المشاريع، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو المنظمات الحكومية، في حين أن الدراسات التي تناولت تطبيق هذا المفهوم في المشاريع الصغيرة والناشئة ما تزال محدودة نسبياً. كما أن بعض الدراسات تناولت مفهوم نضج إدارة المشاريع من منظور إداري عام دون الربط المباشر بينه وبين نمو المشاريع الصغيرة الناشئة. لذلك تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات علمية تسلط الضوء على العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونمو المشاريع الصغيرة، خاصة في سياق ريادة الأعمال والبيئة الاقتصادية المحلية

(Kerzner, 2022; Project Management Institute, 2017)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يلاحظ وجود نقص في الدراسات الميدانية التي تتناول واقع ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الناشئة في مدينة الجبيل بشكل خاص، على الرغم من الأهمية الاقتصادية والصناعية للمدينة. كما أن العديد من رواد الأعمال قد لا يمتلكون أدوات واضحة تساعد على تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع داخل منشاتهم وتحديد مجالات التحسين اللازمة لدعم نمو مشاريعهم. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة في مدينة الجبيل (غرفة الشرقية، 2022؛ الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2023).

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر نضج إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، والتحسين المستمر) على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة في مدينة الجبيل؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع نضج إدارة المشاريع وعلاقته بنمو المشاريع الصغيرة الناشئة. إذ إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية، وبشكل خاص في المملكة العربية السعودية، ما تزال محدودة نسبياً. لذلك تحاول هذه الدراسة تقديم إطار معرفي يربط بين مفهوم نضج إدارة المشاريع وأبعاد نمو المشاريع الصغيرة الناشئة.

كما تسهم الدراسة في توضيح دور ممارسات إدارة المشاريع، مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتحسين المستمر، في دعم نمو المشاريع الناشئة. ومن المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الصغيرة، الأمر الذي قد يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة، خاصة في مجال ريادة الأعمال وإدارة المشاريع في البيئة السعودية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج يمكن أن يستفيد منها رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة في التعرف على أهمية تطبيق ممارسات فعّالة في إدارة المشاريع، والعمل على تطوير مستوى نضج هذه الممارسات داخل منشأتهم. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توضيح الأبعاد الأكثر تأثيراً في نمو المشاريع الصغيرة، مما يساهم في توجيه أصحاب المشاريع نحو تحسين أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة في مشاريعهم.

كما يمكن أن تستفيد الجهات الداعمة لريادة الأعمال، مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والجهات التدريبية والاستشارية، من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تساعد رواد الأعمال على تحسين مهاراتهم في إدارة المشاريع. إضافة إلى ذلك، قد تساهم نتائج الدراسة في دعم صانعي السياسات في فهم العوامل الإدارية التي تؤثر في نمو المشاريع الناشئة في مدينة الجبيل، بما يساعد على تطوير المبادرات الداعمة لهذا القطاع وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر نضج إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل السعودية؟
وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1.4.1. ما أثر التخطيط في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل؟

1.4.2. ما أثر التنفيذ في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل؟

1.4.3. ما أثر المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل؟

1.4.4. ما أثر التحسين المستمر في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل؟

1.4.5. إلى أي مدى يساهم نضج إدارة المشاريع بشكل عام في دعم نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل؟

1.5. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل، السعودية. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية التي تساعد على توضيح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

- 1.5.1. التعرف على أثر التخطيط في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة.
- 1.5.2. بيان أثر التنفيذ في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة.
- 1.5.3. توضيح أثر المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة.
- 1.5.4. التعرف على أثر التحسين المستمر في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة.
- 1.5.5. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والناشئة بما يدعم النمو والاستمرارية.

1.6. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تفترض الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل، السعودية. وتنبتق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1.6.1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل.
- 1.6.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل.
- 1.6.3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل.
- 1.6.4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في إدارة المشاريع على نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغير مستقل يتمثل في "نضج إدارة المشاريع"، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، والتحسين المستمر. أما المتغير التابع فيتمثل في "نمو المشاريع الصغيرة الناشئة".

ويفترض النموذج أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المشروع الناشئ يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل، وترشيد استخدام الموارد، ورفع جودة التنفيذ، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات، وهو ما ينعكس في النهاية أثراً إيجابياً على نمو المشروع واستمراره. ويمكن توضيح نموذج الدراسة على النحو الآتي:

نضج إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، التحسين المستمر) ← نمو المشاريع الصغيرة الناشئة.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لوصف واقع نضج إدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل وتحليل أثره في نمو تلك المشاريع. كما تتبنى الدراسة المدخل الكمي، نظراً لاعتمادها على جمع البيانات من أفراد العينة بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً.

ومن حيث التوجه المنهجي، تقوم الدراسة على المنهج الاستنتاجي الذي ينطلق من الأدبيات السابقة والنماذج النظرية ثم يختبر العلاقة بين المتغيرات في الواقع الميداني. أما استراتيجية الدراسة فهي المسح الميداني، في حين يتمثل الأفق الزمني في الدراسة المقطعية، بحيث تجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها علمياً وتطبيقياً.

1.9. الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية في المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل في المملكة العربية السعودية، نظراً لما تتمتع به المدينة من أهمية اقتصادية وصناعية كبرى، ووجود بيئة داعمة لريادة الأعمال. ويتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة الناشئة والمديرين القائمين الفعليين على إدارتها في مدينة الجبيل. أما عينة الدراسة فتكون عينة ممثلة من هذا المجتمع، يتم اختيارها بما ينسجم مع أهداف الدراسة، وستستخدم "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية لقياس درجة توافر أبعاد نضج إدارة المشاريع من جهة، ومؤشرات نمو المشاريع من جهة أخرى.

1.10. مخطط المشروع المقترح

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، يتكون المشروع في صيغته النهائية من خمسة فصول رئيسية على النحو الآتي:

- **الفصل الأول :** يتناول الإطار العام للدراسة ويشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها، بالإضافة إلى المنهجية والدراسة الميدانية ومخطط المشروع.
- **الفصل الثاني :** يستعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (نضج إدارة المشاريع) والمتغير التابع (نمو المشاريع الصغيرة الناشئة) والعلاقة بينهما.
- **الفصل الثالث :** يفصل منهجية الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي.
- **الفصل الرابع :** يخصص لعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج.
- **الفصل الخامس :** يقدم خلاصة الاستنتاجات، وحدود الدراسة، ومجموعة من التوصيات التطبيقية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد فصل الدراسات السابقة من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي، لأنه يوضح السياق النظري والمعرفي للموضوع محل الدراسة، ويساعد على تحديد الفجوات التي لم تعالجها البحوث السابقة بصورة كافية. كما يساهم في بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، سواء في تحديد المتغيرات أو صياغة الفرضيات أو اختيار المنهجية المناسبة. وفي ضوء موضوع هذه الدراسة، يركز هذا الفصل على عرض مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت نضج إدارة المشاريع، ونمو المشاريع الصغيرة والناشئة، والعلاقة بينهما، مع التركيز على الدراسات المنشورة خلال السنوات العشر الأخيرة. وقد تم اختيار الدراسات التي ترتبط بصورة مباشرة أو قريبة من موضوع البحث، حتى تساهم في بناء إطار علمي مناسب للدراسة الحالية. كما تبرز أهمية هذا الفصل في ظل الاهتمام المتزايد بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والدور الذي يؤديه هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز ريادة الأعمال وتحقيق الاستدامة والنمو (الهيئة العامة للإحصاء، 2024؛ رؤية السعودية 2030، 2024؛ الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2025).

2.2. المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع

يشير نضج إدارة المشاريع إلى مستوى تطور الممارسات والعمليات والمنهجيات التي تستخدمها المؤسسة في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها. ويعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسة على تطبيق إدارة المشاريع بصورة منهجية ومنظمة وقابلة للتحسين المستمر.

في دراسة Salomon و Celani de Souza (2023) و Sanches da Silva بعنوان Statistical Predictors of Project Management Maturity، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر ارتباطاً بنضج إدارة المشاريع. واعتمدت على منهج كمي قائم على بيانات مسحية. وأظهرت النتائج وجود ارتباط مرتفع بين نظام قياس الأداء ومعدل نجاح المشاريع ومستوى نضج إدارة المشاريع، كما أوضحت أن الثقافة التنظيمية ووجود مكتب إدارة المشاريع يساهمان في تفسير مستوى النضج.

كما تناولت دراسة Pretorius و Steyn و Bond-Barnard (2023) بعنوان Project Management Maturity and Project Management Success in Developing Countries العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في الدول النامية. واعتمدت الدراسة على استبيانات شملت عددًا كبيرًا من المشاريع. وبيّنت النتائج أن ارتفاع مستوى النضج يرتبط عادة بتحسين نجاح إدارة المشروع، مع وجود اختلافات مرتبطة بالسياق التنظيمي والبيئي.

وفي دراسة Silva وآخرين (2024) بعنوان Assessment of a Project Management Maturity Diagnostic Tool، ركز الباحثون على تقييم أداة تشخيصية لقياس نضج إدارة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأشارت النتائج إلى أن بعض الأدوات الشائعة تقيس النضج التنظيمي بشكل أوسع من قياسها الدقيق لنضج إدارة المشاريع، وهو ما يبرز أهمية تطوير أدوات أكثر ملائمة لواقع المنشآت الصغيرة.

أما دراسة Ruiz-Lopez و Ortiz-Hernandez و Bonjour و Micaelli و Hernandez (2024) بعنوان Project Management Maturity Models: A Systematic Review، فقد هدفت إلى مراجعة نماذج نضج إدارة المشاريع في الأدبيات العلمية. وأظهرت الدراسة أن هذا المجال يتضمن عددًا من النماذج المختلفة، إلا أن كثيرًا منها صمم أساسًا للمؤسسات الكبيرة، وأن استخدامه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ما يزال محدودًا ويحتاج إلى تكيف أكبر.

وفي دراسة Al-Marri و Abdalla و Mahdi (2025) :

Project Management Maturity in Project-Based Organization : Frameworks , Drivers, and the Role of Sustainability

أجريت مراجعة منهجية ركزت على العوامل المحركة لنضج إدارة المشاريع. وأوضحت النتائج أن التحسين المستمر، والمواءمة الاستراتيجية، واستخدام الأطر المنظمة، والتطور التقني تمثل من أهم العوامل التي ترفع مستوى النضج داخل المؤسسات.

2.3. المتغير التابع: نمو المشاريع الصغيرة الناشئة

يعبر نمو المشاريع الصغيرة الناشئة عن قدرة المشروع على التوسع والاستمرار وتحسين الأداء مع مرور الوقت، سواء من خلال زيادة المبيعات، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، أو تطوير المنتجات والخدمات، أو التوسع في السوق، أو تعزيز القدرة على الاستدامة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نمو المشاريع الصغيرة لا يعتمد على عامل واحد، بل يتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والمالية والتنظيمية والتقنية.

في دراسة Širec (2023) وTominc وVrečko :

Enhancing the Performance of High-Growth Small- and Medium-Sized Enterprises through Effective Project-Management Processes and Stakeholder Engagement: A Systems Perspective

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة عالية النمو. وأظهرت النتائج أن عمليات إدارة المشاريع وإشراك أصحاب المصلحة يؤثران إيجابيًا في نجاح المشروع، وأن هذا النجاح ينعكس لاحقًا على نمو المنشأة.

كما تناولت دراسة Jones وDevins وBarnes (2024) :

Developing SME Performance Management Practices: Interventions for Improving Productivity

تطوير ممارسات إدارة الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وبينت الدراسة أن التدخلات الإدارية المنظمة تسهم في تحسين الإنتاجية، وأن تطوير الممارسات الإدارية يمثل خطوة مهمة لدعم النمو والاستمرارية داخل المنشآت الصغيرة.

وفي دراسة Ongbali وOmotehinse وAdams وSalawu وAfolalu (2024) :

Analysis of the Key Factors for Small and Medium-Sized Enterprises Growth Using Principal Component Analysis

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج أن عددًا كبيرًا من المتغيرات يؤثر في النمو، وأن العوامل الإدارية والتنظيمية تحتل موقعًا مهمًا ضمن هذه العوامل.

أما دراسة Malesu و (2025) Syrovátka:

*Critical Success Factors for Small and Medium Sized Businesses: A
PRISMA-Based Systematic Review*

فقد استعرضت العوامل الحرجة لنجاح ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الموارد المالية، وتبني التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، والدعم الحكومي تعد من أبرز العوامل المؤثرة في أداء المنشآت الصغيرة ونموها.

وفي دراسة (2025) Hendri:

*Performance Management in SMEs: Integrating Bibliometric Insights and
Systematic Review on Antecedents and Outcomes*

تبين أن الاستراتيجية التنظيمية، والقيادة، والابتكار، والموارد البشرية تعد من أهم المحددات المؤثرة في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأن هذه المحددات تقود إلى تحسين الأداء المالي والميزة التنافسية والتوسع في الأسواق.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ركزت مجموعة من الدراسات الحديثة على العلاقة بين نضج إدارة المشاريع أو ممارسات إدارة المشاريع من جهة، وبين النجاح أو الأداء أو النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى. ورغم أن بعض الدراسات تناولت النجاح أو الأداء أكثر من تناولها النمو بشكل مباشر، فإن الاتجاه العام في نتائجها يشير إلى أن تحسن الممارسات الإدارية المرتبطة بالمشروع ينعكس إيجابياً على النتائج النهائية للمؤسسة.

أوضحت دراسة Vrečko وآخرين (2023) أن ممارسات إدارة المشاريع تمثل مدخلاً مهماً لتعزيز نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة عالية النمو، حيث ظهر أن عمليات إدارة المشاريع الناجحة تؤثر بشكل غير مباشر في نمو المنشأة من خلال نجاح المشروع نفسه.

كما بينت دراسة Pretorius وآخرين (2023) أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع يرتبط بتحسين نجاح إدارة المشاريع في بيئات الدول النامية، وهو ما يدعم الافتراض القائل إن النضج الإداري يمكن أن يسهم في رفع فرص النمو حين تتوفر بيئة تنظيمية مناسبة.

وأشارت دراسة **Al-Marri (2025)** وآخرين إلى أن نضج إدارة المشاريع لا يقتصر أثره على ضبط الوقت والتكلفة والنطاق، بل يتصل كذلك ببناء قدرات تنظيمية أكثر استدامة ومرونة، وهي عناصر ترتبط بدورها بقدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو.

وتفيد دراسة **Celani de souza (2023)** وآخرين في هذا السياق، لأنها أبرزت أن نضج إدارة المشاريع يرتبط بعوامل مثل قياس الأداء ونجاح المشاريع والثقافة التنظيمية، وهي عوامل تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطور المؤسسة وتحسن نتائجها.

وبشكل عام، يمكن القول إن الدراسات السابقة تدعم وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المشاريع وبين نجاح المشروع أو أداء المنشأة أو نموها، إلا أن هذه العلاقة لم تدرس بصورة كافية في سياق المشاريع الصغيرة الناشئة في البيئة السعودية، وبصورة أكثر تحديداً في مدينة الجبيل، وهو ما يمثل الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.5. الخاتمة

يتبين من عرض الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة بمفهوم نضج إدارة المشاريع، وبأثر الممارسات الإدارية المنظمة في نجاح المشاريع وتحسين أداء المؤسسات. كما يظهر أن نمو المشاريع الصغيرة والناشئة يتأثر بعدة عوامل، من بينها العوامل الإدارية والتنظيمية التي يمكن تطويرها وقياسها.

وتشير الدراسات التي جرى استعراضها إلى وجود اتجاه عام يدعم العلاقة الإيجابية بين تحسن ممارسات إدارة المشاريع وبين النتائج الإيجابية للمشروع أو المؤسسة. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة لم تُبحث بصورة كافية في سياق المشاريع الصغيرة الناشئة داخل البيئة السعودية، وبشكل أكثر تحديداً في مدينة الجبيل. ومن هنا تنبع الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، من خلال تحليل أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة في هذا السياق المحلي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

3.2.1. نضج إدارة المشاريع (المتغير المستقل):

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل مستوى نضج إدارة المشاريع من خلال تقييم مدى تطبيق الممارسات الإدارية المنظمة عبر أربعة أبعاد رئيسية (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، والتحسين المستمر) داخل المشاريع الناشئة بمدينة الجبيل، وذلك عبر استجابات أصحاب ومديري هذه المشاريع على مقياس الاستبانة.

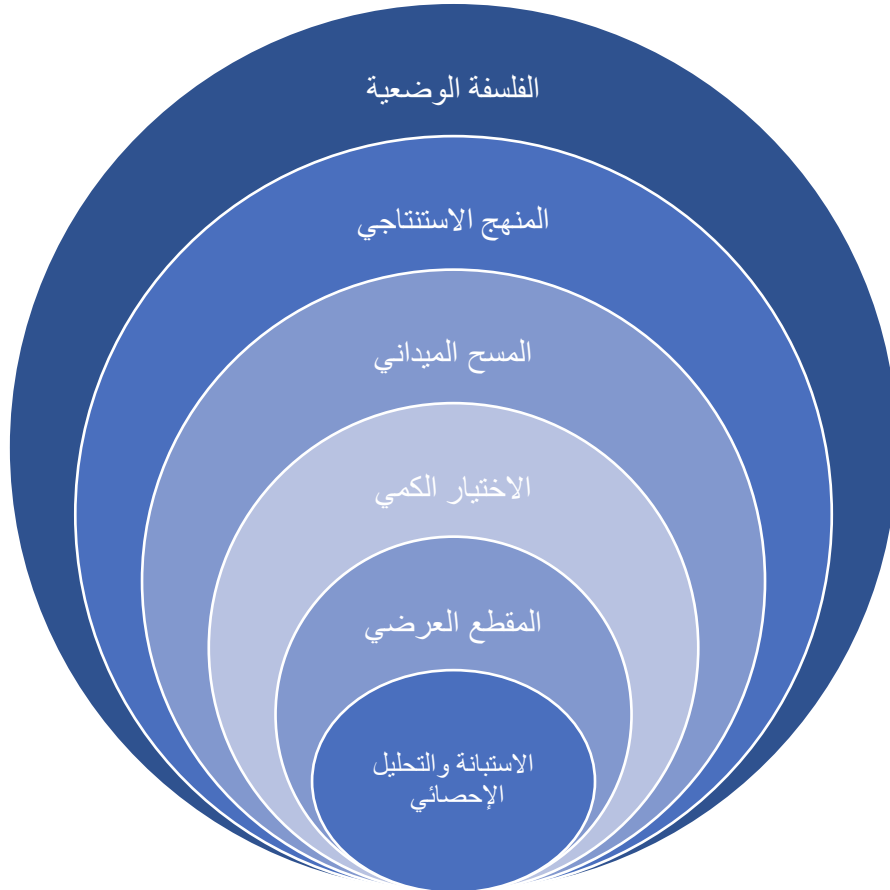
3.2.2. نمو المشاريع الصغيرة الناشئة (المتغير التابع):

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل نمو المشاريع كمؤشر شامل يعكس التوسع في الحصة السوقية، وزيادة الإيرادات، وتحسن الكفاءة التشغيلية للمشروع منذ انطلاقه.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث):

في هذا الجزء، سنقدم هيكلًا يغطي أهم الأمور المنهجية التي تحدد مسار الدراسة. يعتمد هذا الهيكل بشكل أساسي على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) لتوضيح الخيارات المنهجية التي تم تبنيها، وذلك على النحو التالي:

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية (Positivist).
- منهج البحث: المنهج الاستنتاجي (Deductive).
- استراتيجية البحث: المسح الميداني (Survey).
- نوع البحث: البحث الكمي (Quantitative).
- الأفق الزمني: المقطع العرضي (Cross-sectional).
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبانة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة بحثية ممثلة من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة الناشئة في مدينة الجبيل. وسيتم تحديد حجم العينة المناسب والممثل لهذا المجتمع بالاعتماد على الجداول الإحصائية المعتمدة علمياً.

أما فيما يتعلق بطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اعتماد أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية كإطار عام لاختيار المشاركين، وتحديدًا عبر دمج "العينة الميسرة" مع "العينة الحكمية". ويعود التبرير العلمي لهذا الاختيار إلى غياب إطار معاينة رسمي ومحدث يشتمل على حصر شامل لكافة العناوين وبيانات الاتصال الخاصة بجميع المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل، مما تعذر معه سحب عينة عشوائية احتمالية.

وبناءً عليه، تم الاعتماد على هذا الأسلوب لضمان توجيه أداة الدراسة بشكل هادف ومباشر إلى أصحاب المنشآت والمديرين القائمين على الإدارة والذين يمتلكون المعرفة والخبرة الإدارية الفعلية داخل تلك المشاريع، مما يضمن دقة البيانات المجمعة ويقوي الموقف المنهجي للدراسة.

3.4.1. مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع أصحاب المشاريع الصغيرة الناشئة، أو المديرين القائمين عليها والمسؤولين عن إدارتها في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية. ويركز البحث على قطاع المشاريع الناشئة في هذه المدينة نظراً لأهميتها الاقتصادية والصناعية.

3.4.2. عينة الدراسة.

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة بحثية ممثلة من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة الناشئة في مدينة الجبيل. وسيتم تحديد عدد حجم العينة المناسب والممثل لهذا المجتمع بالاعتماد على جدول Krejcie & Morgan (1970).

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة.

في هذا القسم، تم تحديد أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية كإطار عام لاختيار المشاركين. وضمن هذا الأسلوب، تم الاعتماد على طريقة "العينة الميسرة" مدمجة مع "العينة الحكمية"؛ وذلك لضمان توجيه أداة الدراسة بشكل هادف إلى أصحاب المنشآت والمديرين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة الإدارية الفعلية داخل تلك المشاريع.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وعليه، فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وتعرض الأقسام التالية الأدوات والمقاييس التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث:

المتغير	المحاور والأبعاد	عدد العبارات	أرقام الفقرات في الاستبانة	المصدر المعتمد
المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع	محور التخطيط	4	من 1 إلى 4	معهد إدارة المشاريع، 2017
	محور التنفيذ	4	من 5 إلى 8	كيرنز، 2022
	محور المتابعة والتقييم	4	من 9 إلى 12	سيلاني دي سوزا وآخرون، 2023
	محور التحسين المستمر	4	من 13 إلى 16	المري وآخرون، 2025
المتغير التابع: نمو المشاريع الصغيرة الناشئة	مؤشرات النمو الشاملة	6	من 17 إلى 22	أونغبالي وآخرون، 2024
المجموع الكلي	جميع المحاور	22	فقرة إلكترونية	إعداد الطالب بناءً على الأدبيات

3.5.1. أداة قياس المتغير المستقل (نضج إدارة المشاريع).

اعتمد الباحث في قياس المتغير المستقل على مقاييس مطورة من أدبيات إدارة المشاريع، وذلك لقياس نضج إدارة المشاريع من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، والتحسين المستمر. يتكون المقياس ككل من 16 عبارة موزعة بالتساوي على الأبعاد؛ حيث يحتوي كل بعد على 4 عبارات. نوع الاستبانة يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثل القيمة (1) غير موافق بشدة، بينما تمثل القيمة (5) موافق بشدة.

3.5.2. المتغير التابع (نمو المشاريع الصغيرة الناشئة).

اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع المتمثل في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة على مقياس يغطي مؤشرات النمو الشاملة للمنشآت. يشتمل المقياس على بعد واحد يتكون من 6 عبارات. نوع الاستبانة يعتمد كذلك على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثل القيمة (1) غير موافق بشدة، بينما تمثل القيمة (5) موافق بشدة.

3.6. أنواع البيانات

ينقسم هذا القسم إلى نوعين رئيسيين من البيانات التي تم الاعتماد عليها لتلبية متطلبات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها:

3.6.1. البيانات الأولية : تشمل البيانات الميدانية المباشرة التي قام الباحث بجمعها من مجتمع الدراسة (أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة الناشئة في مدينة الجبيل) عبر أداة الاستبانة التي صُممت خصيصاً لقياس أبعاد نضج إدارة المشاريع ومؤشرات نمو المنشآت.

3.6.2. البيانات الثانوية : تشمل كافة المعارف والمعلومات المستمدة من الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات المنشورة في المجلات الأكاديمية، بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، والهيئة الملكية للجبيل وينبع، وبيانات رؤية السعودية 2030، والتي وظفت لبناء الإطار النظري وتأسيس المقاييس.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات الأولية المستخلصة من عينة الدراسة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28، وتطبيق الأساليب الإحصائية التالية المنسجمة مع المدخل الكمي للدراسة:

3.7.1. الإحصاء الوصفي: تمثل في حساب التكرارات، والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على العبارات والمحاور.

3.7.2. اختبارات الصدق والثبات: تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، إلى جانب أساليب الصدق البنائي والظاهري لضمان دقة قياس الفقرات لمتغيراتها.

3.7.3. الإحصاء الاستدلالي: شمل تطبيق معامل ارتباط بيرسون للتحقق من طبيعة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسة وبيان أثر أبعاد نضج إدارة المشاريع الأربعة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، والتحسين المستمر) في المتغير التابع (نمو المشاريع الصغيرة الناشئة).

3.8. الخاتمة :

يلخص هذا الفصل المنهجية العلمية الشاملة والخطوات الميدانية والإحصائية الصارمة التي تم تطبيقها في هذه الدراسة. فقد انطلقت المنهجية من الفلسفة الوضعية والمدخل الكمي المستعرض، وحددت مجتمع البحث وعينته المستهدفة في المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل، تلاها تفصيل دقيق لأدوات القياس المعتمدة ومصادرha العلمية المختصرة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل استجابات عينة الدراسة واختبار فرضياتها، مما يمهد لعرض وتحليل النتائج في الفصل القادم.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.2. المقدمة

4.3. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.7. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.3. توصيات الدراسة:

5.4. الخاتمة:

- **Al-Marri, R., Abdalla, G., & Mahdi, E. (2025).**
Project Management Maturity in Project-Based Organizations: Frameworks, Drivers, and the Role of Sustainability.
Future Business Journal, 11, 70.
- **Celani de Souza, H. J., Salomon, V. A. P., & Sanches da Silva, C. E. (2023).**
Statistical Predictors of Project Management Maturity.
Stats, 6(3), 868–888.
- **Hendri, M. I. (2025).**
Performance Management in SMEs: Integrating Bibliometric Insights and Systematic Review on Antecedents and Outcomes.
Social Sciences & Humanities Open, 12, 102205.
- **Jones, O. W., Devins, D., & Barnes, G. (2024).**
Developing SME Performance Management Practices: Interventions for Improving Productivity.
International Journal of Productivity and Performance Management, 73(1), 327–360.
- **Kerzner, H. (2022).**
Project Management: A Systems Approach to Planning,

Scheduling, and Controlling (13th ed.).

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- **Malesu, M. L., & Syrovátka, P. (2025).**
Critical Success Factors for Small and Medium Sized Businesses: A PRISMA-Based Systematic Review.
Future Business Journal, 11, 32.
- **Ongbali, S. O., Omotehinse, S. A., Adams, C. O., Salawu, E. Y., & Afolalu, S. A. (2024).**
Analysis of the Key Factors for Small and Medium-Sized Enterprises Growth Using Principal Component Analysis.
Heliyon, 10(14), e34138.
- **Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2023).**
Project Management Maturity and Project Management Success in Developing Countries.
South African Journal of Industrial Engineering, 34(2), 36–48.
- **Project Management Institute. (2017).**
A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK

Guide) (6th ed.).
Pennsylvania: PMI.

- **Ruiz-Lopez, J. F., Ortiz-Hernandez, J., Bonjour, E., Micaelli, J.-P., & Hernandez, Y. (2024).**
Project Management Maturity Models: A Systematic Review.
Trudy ISP RAN/Proc. ISP RAS, 36(6), 83–102.
- **Silva, R. M. A., Silva, J. M. N., Bispo, L. G. M., Torres, M. G. L., & da Silva, A. T. C. (2024).**
Assessment of a Project Management Maturity Diagnostic Tool.
Springer Proceedings in Mathematics & Statistics.
- **Vrečko, I., Tominc, P., & Širec, K. (2023).**
Enhancing the Performance of High-Growth Small- and Medium-Sized Enterprises through Effective Project-Management Processes and Stakeholder Engagement: A Systems Perspective.
Systems, 11(10), 511.
- **World Bank. (2020).**
Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving

SMEs' Access to Finance and Growth.

Washington, DC: World Bank.

- الهيئة العامة للإحصاء (2024).
إحصاءات المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2024.
الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2022).
تقرير حالة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.
الرياض: منشآت.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2023).
تقرير مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
الرياض: منشآت.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2025).
مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة: تقرير الربع الأول 2025.
الرياض: منشآت.
- الهيئة الملكية للجبيل وينبع (2023).
تقرير التنمية الاقتصادية في مدينة الجبيل الصناعية.
الجبيل: الهيئة الملكية.
- رؤية السعودية 2030 (2024).
التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030.
الرياض: برنامج تحقيق الرؤية.
- غرفة الشرقية (2022).
تقرير بيئة الأعمال في المنطقة الشرقية ودور المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
الدمام: غرفة الشرقية.

الملاحق

- ملحق الدراسة (ملحق استبيان المتغيرات):

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

استبيان موجه لأصحاب ومديري المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل

أخي الكريم / أختي الكريمة (أصحاب ومديري المشاريع الناشئة) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمشروع التخرج المعنون بـ:
"أثر نضج إدارة المشاريع في نمو المشاريع الصغيرة الناشئة بمدينة الجبيل"

يرجى التكرم بالقراءة الدقيقة لكل عبارة واختيار الإجابة التي تعبر عن واقع منشأتكم الفعلي بكل موضوعية، علماً بأن كافة البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعريفية:

الجنس			ذكر ()				انثى ()							
العمر			أقل من 20 سنة ()		21 الى 30 ()		31 الى 40 ()		41 الى 50 ()		51 وأكثر ()			
المؤهل العلمي او ما يعادله			ثانوي أو أقل ()		دبلوم ()		بكالوريوس ()		ماجستير ()		دكتوراه ()			
سنوات الخبرة الإدارية			اقل من 3 ()		3 الى 5 ()		6 الى 10 ()		اكثر من 10 ()					
حجم المشروع التجاري / الصناعي			مشروع متناهي الصغر ()				مشروع صغير ()				مشروع متوسط ()			

القسم الثاني: عبارات قياس متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل (نضج إدارة المشاريع)

م	المحور الأول: بعد التخطيط للمشاريع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص المشروع على صياغة خطة عمل واضحة وموثقة قبل البدء الفعلي في التنفيذ.					
2	يتم تحديد النطاق الزمني والتكلفة التقديرية للمشروع بدقة بناءً على دراسات سابقة.					
3	تؤخذ المخاطر المحتملة بالاعتبار ويتم وضع خطط بديلة للتعامل معها مبكراً.					
4	يشارك فريق العمل في وضع الأهداف الفرعية والجدول الزمني للأنشطة.					
م	المحور الثاني: بعد التنفيذ للمشاريع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ الأنشطة اليومية وفقاً للمنهجية والخطط الموضوعة سلفاً.					
6	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة بكفاءة لضمان عدم هدرها أثناء العمل.					
7	تمتلك منشأتنا قنوات اتصال واضحة تضمن تدفق المعلومات والتعليمات بين العاملين.					
8	تستخدم تقنيات وأدوات منظمة تساهم في تسريع تسليم مراحل المشروع المختلفة.					
م	المحور الثالث: بعد المتابعة والتقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تتابع الإدارة مستويات الأداء التشغيلي بشكل دوري ومستمر لضمان جودة المخرجات.					
10	يتم قياس الانحرافات بين التكاليف الفعلية والميزانية التقديرية للمشروع بانتظام.					
11	تمتلك المنشأة مؤشرات أداء واضحة ومحددة لتقييم كفاءة سير العمل بالمشاريع.					
12	تُجرى مراجعات تقييمية شاملة عند نهاية كل مرحلة لتحديد نقاط القوة والضعف.					
م	المحور الرابع: بعد التحسين المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تحرص الإدارة على تطبيق المقترحات التطويرية الناتجة عن مراجعة تقارير الأداء.					
14	تُجرى تحديثات دورية على أساليب وإجراءات العمل المتبعة لتواكب متطلبات السوق.					
15	يستفيد المشروع من الأخطاء والتجارب السابقة لتفادي تكرارها في الأعمال القادمة.					
16	يتم تشجيع العاملين وتدريبهم على تقديم أفكار وحلول ابتكارية لتطوير العمليات.					

ثانياً: المتغير التابع (نمو المشاريع الصغيرة الناشئة)

م	محور مؤشرات النمو الشاملة للمشاريع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تحقق المنشأة زيادة مستمرة وملحوظة في حجم المبيعات والإيرادات السنوية.					
18	تتوسع المنشأة تدريجياً في حصتها السوقية وتكتسب عملاء ومستهلكين جدد بانتظام.					
19	يظهر نمو واضح في حجم أصول المنشأة أو طاقتها التشغيلية والإنتاجية منذ تأسيسها.					
20	ساهمت الكفاءة الإدارية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة هوامش الربحية الصافية.					
21	تمتلك المنشأة قدرة عالية على الاستدامة والبقاء والمنافسة في بيئة الجبيل الصناعية.					
22	يتزايد عدد العاملين أو الفروع والمنافذ التابعة للمشروع تلبية لارتفاع الطلب.					