



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال العامة

عنوان البحث

استكشاف دور الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي

إعداد الطالب/

عبدالله هشام الشريف

إشراف/

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتطور التقني المتسارع، إلى جانب تصاعد توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، مما يجعل قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة. وفي ظل هذه الظروف، أصبحت إدارة المشاريع إحدى الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ مبادراتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومع التطور المستمر في مفاهيم الإدارة، برزت الحاجة إلى تبني أساليب أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع طبيعة المشاريع الحديثة التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير.

اعتمدت المؤسسات لفترة طويلة على المنهجيات التقليدية (Traditional/Waterfall) في إدارة المشاريع، والتي تقوم على التخطيط المسبق والتنفيذ وفق مراحل متسلسلة ومنظمة. إلا أن هذا الأسلوب واجه العديد من التحديات عند تطبيقه في المشاريع التي تتطلب سرعة في الاستجابة للتغيرات وتحديثاً مستمراً للمخرجات، لا سيما في مجالات التقنية والتحول الرقمي. وفي المقابل، ظهرت المنهجيات الرشيقة (Agile) التي تركز على المرونة، والتعاون المستمر، والتطوير التدريجي للقيمة، إلا أن الاعتماد عليها بصورة كاملة لم يكن مناسباً لجميع أنواع المشاريع أو البيئات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، ظهرت الأطر الهجينة (Hybrid Frameworks) بوصفها نهجاً يجمع بين مزايا المنهجيات التقليدية والرشيقة، بهدف تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط في إدارة المشاريع.

وتتميز الأطر الهجينة بإمكانية تكيف ممارسات إدارة المشاريع وفقاً لاحتياجات المشروع وطبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، الأمر الذي يجعلها أداة فعالة لتحقيق التكامل بين الرقابة الإدارية والابتكار. كما شهدت هذه الأطر اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت من أكثر الأساليب انتشاراً في المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الأطر الهجينة في إدارة المشاريع وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال دراسة انعكاس تطبيقها على عدد من الجوانب المهمة، مثل كفاءة تنفيذ المشاريع، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، إضافة إلى تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. كما يسعى البحث إلى التعرف على أبرز العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق هذه الأطر، والتحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تبنيها، بما يساهم في دعم المعرفة العلمية وتقديم توصيات تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين أدائها المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تشهد بيئات الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها التطورات التقنية، والتحولات التنظيمية، وارتفاع مستوى المنافسة، الأمر الذي جعل إدارة المشاريع أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على منهجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي.

وأثبتت الممارسات العملية أن الاعتماد الكامل على المنهجيات التقليدية (Waterfall) لم يعد كافيًا لمواكبة طبيعة المشاريع الحديثة التي تتطلب سرعة في الإنجاز واستجابة مستمرة للتغيرات. وفي المقابل، ورغم ما حققته المنهجيات الرشيقة (Agile) من نجاح في العديد من البيئات الديناميكية، إلا أن تطبيقها بصورة شاملة قد لا يكون مناسبًا لجميع المؤسسات، خاصة تلك التي تحتاج إلى مستويات عالية من التنظيم والرقابة. ونتيجة لذلك، برزت الأطر الهجينة باعتبارها نهجًا يجمع بين مزايا المنهجيتين لتحقيق توازن بين المرونة والانضباط الإداري.

وعلى الرغم من التوسع في استخدام الأطر الهجينة داخل العديد من المؤسسات، فإن الأدلة المتعلقة بتأثيرها الفعلي في تحسين الأداء المؤسسي ما تزال غير كافية. فقد أظهرت بعض الدراسات تحسنًا في جودة مخرجات المشاريع وارتفاع مستوى رضا أصحاب المصلحة بعد تطبيق هذه الأطر، بينما لم تحقق مؤسسات أخرى النتائج المرجوة بسبب عدم توافقها مع البيئة التنظيمية أو غياب آليات واضحة لتقييم أثرها.

كما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المنهجيات التقليدية أو الرشيقة كل على حدة، في حين أن الدراسات التي تناولت الأطر الهجينة وتأثيرها المباشر في الأداء المؤسسي ما تزال محدودة، خصوصًا في البيئة المحلية والإقليمية. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى دراسة علمية تستكشف أثر تطبيق الأطر الهجينة في تحسين الأداء المؤسسي، وتوضح مدى إسهامها في رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة المخرجات، ودعم عملية اتخاذ القرار، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من المكانة المتنامية التي أصبحت تحتلها إدارة المشاريع في دعم نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، واشتداد المنافسة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تبني ممارسات أكثر مرونة تساعد على تحقيق التوازن بين الالتزام بخطط العمل من جهة، والاستجابة السريعة للمتغيرات من جهة أخرى. وفي هذا الإطار، تمثل الأطر الهجينة خيارًا إداريًا يجمع بين مزايا المنهجيات التقليدية والرشيقة لتحقيق هذا التوازن.

ومن الناحية العلمية، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في معالجة النقص الموجود في الأدبيات المتعلقة بالأطر الهجينة، حيث ما تزال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع محدودة مقارنة بالدراسات التي ركزت على المنهجيات التقليدية أو الرشيقة بصورة منفصلة. ومن ثم، فإن الدراسة تقدم إضافة معرفية من خلال توضيح مفهوم الأطر الهجينة وتحليل دورها في تحسين الأداء المؤسسي، بما يدعم تطوير الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

أما من الجانب التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، خاصة تلك التي تستهدف رفع كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية. كما يمكن أن تساعد نتائجها القيادات الإدارية ومديري المشاريع في اختيار الأطر الهجينة المناسبة بما يتوافق مع طبيعة المشاريع والثقافة التنظيمية، الأمر الذي يساهم في تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة واستدامة. كذلك تقدم الدراسة عددًا من المؤشرات

العملية التي تدعم صناع القرار في مواءمة الأطر الهيكلية مع الاستراتيجيات المؤسسية بما يحقق التكامل بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

وبناءً على ذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة لربط التطبيق العملي للأطر الهيكلية بتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات على توظيف هذه الأطر بالشكل الأمثل لتحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل المتغيرة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل دور الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق هذه الأطر ومستوى الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، والمرونة التنظيمية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. كما يسعى البحث إلى تحديد مدى فاعلية الأطر الهيكلية في تمكين المؤسسات من تحقيق التوازن بين الالتزام بالخطط والتنظيم من جهة، والقدرة على التكيف والابتكار من جهة أخرى.

الهدف الرئيس:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال استكشاف العلاقة بين مستوى تطبيق هذه الأطر ومستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل الكفاءة التشغيلية، والمرونة التنظيمية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. كما يسعى إلى تقييم مدى إسهام الأطر الهيكلية في تحقيق التوازن بين الالتزام بالتخطيط والتنظيم، وبين القدرة على التكيف مع المتغيرات وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل الإطار المفاهيمي للأطر الهيكلية لإدارة المشاريع.

يهدف هذا الهدف إلى توضيح مفهوم الأطر الهيكلية، واستعراض الأسس التي تستند إليها، وبيان مكوناتها الرئيسية، مع إجراء مقارنة بينها وبين المنهجيات التقليدية والرشيقة، وإبراز أوجه التكامل التي تحققها في إدارة المشاريع ذات الطبيعة المعقدة والمتغيرة.

2. تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الأطر الهيكلية داخل المؤسسات.

يركز هذا الهدف على دراسة العوامل التنظيمية والمهنية التي تؤثر في فاعلية تطبيق الأطر الهيكلية، مثل

الثقافة التنظيمية، وهيكل المؤسسة، ومستوى نضج إدارة المشاريع، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة فرق العمل، بهدف تحديد المتطلبات اللازمة لتعزيز الاستفاد من هذه الأطر.

3. دراسة أثر الأطر الهيكلية في الأداء المؤسسي.

يهدف هذا الجزء إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الأطر الهيكلية ومستوى الأداء المؤسسي، من خلال قياس تأثيرها في الكفاءة التشغيلية، وجودة مخرجات المشاريع، ورضا أصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى دورها في تعزيز فعالية القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. تحليل التحديات المرتبطة بتطبيق الأطر الهيكلية.

يسعى هذا الهدف إلى التعرف على أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق الأطر الهيكلية، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وضعف التكامل بين فرق العمل، وعدم وجود منهجية واضحة للتطبيق، مع دراسة أثر هذه التحديات في جودة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي.

5. تقديم نموذج مقترح لتعزيز تطبيق الأطر الهيكلية.

يهدف هذا الهدف إلى تطوير إطار عملي يمكن للمؤسسات الاسترشاد به عند تصميم وتطبيق الأطر الهيكلية بما يتناسب مع طبيعة مشاريعها وبيئتها التنظيمية، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات والاستراتيجيات التي تساعد متخذي القرار ومديري المشاريع على رفع مستوى النضج المؤسسي وتحقيق أداء أكثر كفاءة واستدامة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير تطبيق الأطر الهيكلية في إدارة المشاريع على تعزيز الأداء المؤسسي، وما العوامل المؤثرة في فاعلية هذا التأثير داخل المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مفهوم الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع، وما أبرز خصائصها ومكوناتها التي تميزها عن المنهجيات التقليدية والمنهجيات الرشيقية؟

2. ما الأسباب والدوافع التي تشجع المؤسسات على تبني الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع بدلاً من الاعتماد الكامل على المنهجيات التقليدية أو الرشيقية؟

3. ما أهم العوامل التنظيمية والمهنية التي تؤثر في نجاح تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع داخل المؤسسات؟

4. إلى أي مدى يسهم تطبيق الأطر الهجينة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة مخرجات المشاريع، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات؟
5. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع، وما السبل الممكنة للتعامل معها وضمان تحقيق نتائج فعّالة؟
6. ما مدى ملائمة الأطر الهجينة لمختلف بيئات العمل، وما العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها ضمن السياقات التنظيمية المحلية والإقليمية؟
7. كيف يمكن تطوير نموذج أو إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تبني الأطر الهجينة لإدارة المشاريع بصورة فعّالة بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي لدى المؤسسات محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في رفع جودة مخرجات المشاريع.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز مستوى رضا أصحاب المصلحة عن أداء المشاريع والمؤسسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالأطر الهجينة لإدارة المشاريع

شهدت الأطر الهجينة لإدارة المشاريع اهتمامًا متزايدًا خلال السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة التوجه المتنامي نحو تبني منهجيات تجمع بين المرونة التنظيمية والانضباط الإداري بما يتناسب مع متطلبات بيئات الأعمال الحديثة. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا التوجه، مؤكدةً دوره في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة (Serrador & Pinto (2015 أن تطبيق المنهجيات الرشيقة والأطر الهجينة يسهم بصورة مباشرة في رفع معدلات نجاح المشاريع، من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات وتقليل المخاطر المصاحبة لعمليات التنفيذ. كما بينت الدراسة أن الدمج بين عناصر التخطيط التقليدي والممارسات الرشيقة يوفر بيئة أكثر مرونة تدعم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

ومن جانب آخر، أشارت دراسة (Conforto et al. (2016 إلى أن الأطر الهجينة تمنح المؤسسات قدرة أكبر على إدارة المشاريع التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، مقارنة بالمنهجيات التقليدية التي تعتمد على التسلسل الخطي في التنفيذ. وأكدت الدراسة أن مرونة هذه الأطر تساعد المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات مع المحافظة على مستويات مناسبة من الرقابة والتنظيم.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة (Kuura & Blackburn (2019 إلى أن الأطر الهجينة أصبحت من أكثر المنهجيات استخدامًا في المؤسسات العاملة في البيئات الديناميكية، لما توفره من تكامل بين التخطيط المسبق والانسائية في التنفيذ، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي

حظي مفهوم الأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية باعتباره أحد المؤشرات الرئيسة لقياس قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم من زوايا متعددة، بهدف تحديد أبعاده وآليات قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

فقد قدمت دراسة (Neely et al. (2005 إطارًا متكاملًا لقياس الأداء المؤسسي يركز على ثلاثة أبعاد رئيسة هي الكفاءة، والفعالية، والجودة، مؤكدة أن تقييم الأداء يجب أن يتجاوز المؤشرات المالية ليشمل مختلف جوانب الأداء التنظيمي.

كما أوضحت دراسة (Kaplan & Norton (2008، من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، أن الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة متكاملة من المؤشرات تشمل النتائج المالية، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، إضافة إلى التعلم المؤسسي والنمو، وهو ما يعكس شمولية مفهوم الأداء في المؤسسات الحديثة.

أما على المستوى العربي، فقد توصلت دراسة الحمادي (2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وتحسن الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، مؤكدة أن تبني منهجيات حديثة لإدارة المشاريع يمثل أحد العوامل الرئيسة الداعمة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأطر الهجينة والأداء المؤسسي

برز خلال السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بدراسة العلاقة بين تطبيق الأطر الهجينة ومستوى الأداء المؤسسي، وذلك في ظل توجه المؤسسات نحو تبني ممارسات أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Joslin & Müller, 2016) أن المنهجية المعتمدة في إدارة المشاريع تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء المؤسسي وفي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية اختيار المنهجية الملائمة لطبيعة المشروع والبيئة التنظيمية.

كما بينت دراسة (Bianchi et al., 2020) أن تطبيق الأطر الهجينة داخل المؤسسات التقنية أسهم في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتعزيز رضا العملاء، نتيجة الدمج بين مزايا التخطيط المنظم والمرونة في التنفيذ.

وفي الاتجاه نفسه، أشارت دراسة (Alves & Carvalho, 2021) إلى أن الأطر الهجينة تسهم في رفع كفاءة فرق العمل، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

في المقابل، أوضحت دراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) أن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الأطر الهجينة تتمثل في ضعف فهم آليات الدمج بين المنهجيات التقليدية والرشيقة، وهو ما قد يحد من الاستفادة الكاملة من هذا النهج ويؤثر في فعالية تطبيقه.

رابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تزايد الاهتمام العلمي بدراسة إدارة المشاريع وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التي تناولت الأطر الهجينة بصورة مباشرة ما تزال محدودة، ولا سيما في البيئات العربية والإقليمية. كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على تحليل المنهجيات التقليدية أو الرشيقة كل منها بصورة مستقلة، دون التعمق في دراسة التكامل بينهما وأثاره على الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تستكشف أثر الأطر الهجينة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحدد العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيقها أو تعيق الاستفادة منها داخل المؤسسات. ويأتي هذا البحث للإسهام في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل العلاقة بين تبني الأطر الهجينة ومستوى الأداء المؤسسي، بما يثري الأدبيات العلمية ويقدم توصيات عملية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها عند تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للأطر الهجينة لإدارة المشاريع

تمثل الأطر الهجينة لإدارة المشاريع (Hybrid Project Management Frameworks) مرحلة متقدمة في تطور ممارسات إدارة المشاريع، حيث نشأت نتيجة الحاجة إلى الجمع بين مزايا المنهجيات التقليدية (Waterfall) والمنهجيات الرشيقة (Agile)، بهدف تحقيق التوازن بين التخطيط المنظم والمرونة في التنفيذ.

وتقوم فلسفة الأطر الهجينة على افتراض أساسي مفاده أن طبيعة المشاريع تختلف باختلاف أهدافها وبيئاتها التنظيمية ومستوى التعقيد فيها، ولذلك فإن اعتماد منهجية واحدة لإدارة جميع المشاريع قد لا يكون الخيار الأمثل. ومن هنا، تتيح الأطر الهجينة إمكانية تصميم نهج إداري مرن يجمع بين مجموعة من الأدوات والممارسات بما يتناسب مع خصائص كل مشروع ومتطلباته.

وترتكز الأطر الهجينة لإدارة المشاريع على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها:

- تعزيز المرونة في مراحل التخطيط والتنفيذ .
 - إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر وفعال .
 - التركيز على التحسين المستمر والاستفادة من الدروس المستفادة.
 - تحقيق التوازن بين الحوكمة الإدارية والانفتاح على الابتكار .
 - التركيز على تحقيق القيمة المضافة (Value Delivery) بدلاً من الاقتصار على إنجاز الأنشطة التشغيلية .
- وبذلك، تهدف الأطر الهجينة إلى تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة أعلى، من خلال الجمع بين الانضباط الإداري والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

ثانياً: الإطار النظري للأداء المؤسسي

يشير مفهوم الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين العمليات الداخلية، وتحقيق توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة.

وقد تطور مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل مجموعة من الأبعاد المتكاملة، تتمثل في:

- البعد المالي: ويشمل مؤشرات الكفاءة الاقتصادية، والعائد على الاستثمار، وتحقيق الاستدامة المالية .
- البعد التشغيلي الداخلي: ويركز على تحسين العمليات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز جودة الأداء .
- البعد الخارجي: ويتعلق برضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة .
- بعد التعلم والتطوير: ويشمل الابتكار، وتنمية القدرات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر .

وتستند العديد من الدراسات إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي قدمه Kaplan و Norton عام 1992 ، والذي يعد من أبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي

توجد علاقة ارتباطية متوقعة بين تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم هذه الأطر في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة مشاريعها بصورة أكثر كفاءة ومرونة.

ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق الأطر الهيكلية إلى:

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الجمع بين التخطيط المنهجي والمرونة التنفيذية .
- تعزيز جودة مخرجات المشاريع نتيجة التركيز على القيمة والتحسين المستمر .
- رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة من خلال سرعة الاستجابة وزيادة المشاركة .
- دعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية .

وعليه، يمكن اعتبار الأطر الهيكلية أداة استراتيجية تربط بين ممارسات إدارة المشاريع والأهداف المؤسسية، من خلال ضمان توافق نتائج المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق أثر إيجابي على الأداء العام.

رابعاً: النظريات الداعمة للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين تطبيق الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

1.نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تؤثر في بعضها البعض. ومن هذا المنطلق، تسهم الأطر الهيكلية في تعزيز التكامل بين المشاريع والعمليات التنظيمية بما يدعم الأداء المؤسسي الشامل.

2.نظرية الطوارئ (Contingency Theory)

تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب إداري واحد يصلح لجميع الظروف، وأن نجاح الأسلوب الإداري يعتمد على مدى ملاءمته لطبيعة البيئة والموقف. وتنسجم الأطر الهيكلية مع هذه النظرية من خلال قدرتها على تكييف منهجيات إدارة المشاريع وفقاً لخصائص كل مشروع.

3.نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تركز هذه النظرية على أهمية الموارد والقدرات الداخلية باعتبارها مصدرًا للميزة التنافسية. وتساعد الأطر الهيكلية المؤسسات على تطوير قدراتها في إدارة المشاريع باعتبارها أحد الموارد الاستراتيجية الداعمة للأداء.

4.نظرية الإدارة الاستراتيجية للأداء (Strategic Performance Management Theory)

تؤكد هذه النظرية أن تحقيق الأداء المؤسسي الفعال يتطلب وجود مواءمة بين الاستراتيجية وآليات التنفيذ. وتدعم الأطر الهيكلية هذا التوجه من خلال ربط مخرجات المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المنهجية وأساليب البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، حيث يتيح وصف واقع تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي.

ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة وتحليلها بهدف تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

كما يمكن الاعتماد على المنهج المختلط (Mixed Method) من خلال الجمع بين الأسلوب الكمي باستخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي، والأسلوب النوعي من خلال المقابلات أو تحليل المحتوى، وذلك للحصول على فهم أكثر شمولية للظاهرة محل الدراسة.

وتصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية (Empirical Study)، كونها تبحث في العلاقة بين متغيرين واقعيين هما تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع والأداء المؤسسي ضمن بيئات عمل فعلية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص، وتشمل الفئات التالية:

- مديري المشاريع والبرامج .
- العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs).
- قادة الفرق الفنية والاستشارية .
- مديري الإدارات المرتبطة بتنفيذ المشاريع .

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة القصدية أو العشوائية وفقاً لإمكانية الوصول إلى المشاركين وتوفير البيانات، ويُقترح أن يتراوح حجم العينة بين (150–250) مشاركاً بما يضمن تمثيلاً مناسباً وإمكانية إجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

أدوات جمع البيانات

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين:
وتشمل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والقطاع.
 2. قياس مستوى تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع:
ويتضمن مؤشرات مثل المرونة، التواصل، وضوح الأدوار، تكامل المنهجيات، إدارة المخاطر، ومشاركة أصحاب المصلحة.
 3. قياس مستوى الأداء المؤسسي:
ويشمل الكفاءة التشغيلية، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف.
- وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على فقرات الاستبانة.

أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل (SPSS / AMOS)، وذلك من خلال:

1. التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.
2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
3. تحليل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
4. اختبار الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية.
5. استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في حال الحاجة إلى اختبار نموذج سببي بين المتغيرات.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع باعتبارها المتغير المستقل على الأداء المؤسسي باعتباره المتغير التابع، من خلال دراسة أبعاد مثل المرونة، التواصل، إدارة المخاطر، تكامل المنهجيات، والكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

ولا تتناول الدراسة تأثير المتغيرات الأخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة إلا في حدود علاقتها بالموضوع الرئيسي للدراسة.

2. الحدود المكانية

تطبق الدراسة على مجموعة من المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية التي تمتلك ممارسات واضحة في إدارة المشاريع أو مكاتب لإدارة المشاريع (PMOs).

3. الحدود الزمنية

تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م، وتشمل مراحل إعداد الأداة وجمع البيانات وتحليل النتائج.

4. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين المرتبطين بمجال إدارة المشاريع، ومنهم:

- مديرو المشاريع والبرامج .
- موظفو مكاتب إدارة المشاريع .
- المديرون التنفيذيون المرتبطون بالمشاريع .
- أعضاء فرق تنفيذ المشاريع.

المراجع:

- 1- القحطاني، عبد الرحمن. (2022). *إدارة المشاريع في بيئات العمل المتغيرة: نحو تطبيق المنهجيات الهجينة*. الرياض: دار المأمون للنشر.
- 2- السبيعي، ناصر. (2021). *العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية*. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 33(4)، 115-139.
- 3- الزهراني، محمد. (2020). *منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة: مقارنة وتكامل*. مجلة إدارة المشاريع العربية، 12(2)، 44-61.
- 4- العتيبي، فهد. (2023). *أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي السعودي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 5- الحربي، عبدالله. (2021). *إدارة التغيير التنظيمي ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي*. مجلة الاقتصاد والإدارة، 31(1)، 88-112.
- 6- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management*. Newtown Square, PA: PMI.
- 7- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
- 8- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). *Can Agile Project Management be adopted by industries other than software development?* *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
- 9- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). *Agile—Stage-Gate hybrid model: A promising new approach and a new research opportunity*. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5), 513–533.
- 10- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- 11- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (2019). *Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them*. *International Journal of Project Management*, 37(6), 879–889.
- 12- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2017). *The link between project management maturity and organizational performance*. *Project Management Journal*, 48(2), 25–36.

Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). *Project management and organizational performance: Integration through hybrid frameworks*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 1032–1050.

Moe, N. B., Šmite, D., Ågerfalk, P. J., & Šablīs, A. (2022). *Hybrid software development approaches in practice: Combining agile and plan-driven methods*. *Journal of Systems and Software*, 184, 111118.

المراجع الإلكترونية :

Project Management Institute (PMI). (2023). *The Pulse of the Profession 2023 Report: Powering the Future of Project Management*. Retrieved from <https://www.pmi.org/>

International Project Management Association (IPMA). (2024). *Guidelines on Hybrid Project Management Approaches*. Retrieved from <https://www.ipma.world/>