

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير/ إدارة مشاريع

العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي وتعظيم الاستفادة من دور مكتب
إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية
"دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/

طارق خالد محمد العقيلي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللّذين كانا لي الداعم الأكبر
والقدوة الحسنة. إلى قرة عيني ومهجة فؤادي والدتي الحبيبة، التي
لم تبخل عليّ بحبها ودعمها وتحفيزها وتوجيهاتها التي علمتني معنى
الإصرار والعزيمة.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي درب العلم والمعرفة، وقدموا
لي من وقتهم وخبرتهم ما ساعدني على إتمام هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين،
أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدموه من دعم
ومساندة.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساندني وآمن بقدراتي، سائلاً الله أن
يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاحات.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر. لقد كان دعمهما المستمر وتوجيهاتهما النيرة الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل، وخاصة مشرفتي د. أسماء أبو عنزة، التي لم تبخل عليّ بالتوجيهات والنصائح القيمة. لقد كان لعلمهم وخبرتهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تخطي العقبات والوصول إلى هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل، ولكل من قدم لي الدعم والمساندة. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

المستخلص

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١,١.....	١,١ مقدمة:
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٥,١ تساؤلات الدراسة:
٥.....	٦,١ فروض الدراسة:
٦.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١٦.....	٨,١ التعقيب على الدراسات السابقة:
١٨.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٠.....	١٠,١ المنهجية وطرق البحث:
٢٠.....	١١,١ مصادر البيانات :

٢١	١٢,١ أدوات الدراسة:
٢١	١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٢	١٤,١ حدود الدراسة:
٢٣	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٣	تمهيد:
٢٤	المبحث الأول النضج المؤسسي
٢٤	١,١,٢ تمهيد:
٢٤	٢,١,٢ تعريف النضج المؤسسي:
٢٦	٣,١,٢ أهمية النضج المؤسسي:
٢٧	٤,١,٢ مستويات النضج المؤسسي:
٣٠	المبحث الثاني أداء المشاريع
٣٠	١,٢,٢ تمهيد:
٣٠	٢,٢,٢ مفهوم الأداء:
٣١	٣,٢,٢ أهمية الأداء:
٣٢	٤,٢,٢ عناصر الأداء
٣٢	٥,٢,٢ مؤشرات الأداء:
٣٤	٦,٢,٢ أنواع مؤشرات قياس الأداء:
٣٥	٧,٢,٢ العوامل المؤثرة في أداء المشاريع:
٣٦	٨,٢,٢ تقييم أداء المشاريع:
٣٨	٩,٢,٢ أبعاد أداء المشاريع:

٤٠	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
٤٠	١,٣ منهجية الدراسة:
٤٠	٢,٣ مجتمع البحث:
٤٠	٣,٣ عينة البحث:
٤٠	٤,٣ أداة البحث:
٤١	٥,٣ بناء أداة البحث:
٤١	٦,٣ صدق وثبات الاستبانة:
٤٤	٧,٣ ثبات أداة البحث:
٤٥	٨,٣ أساليب تحليل البيانات:
٤٦	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
٤٦	١,٤ تمهيد:
٤٦	٢,٤ خصائص عينة الدراسة:
٤٩	٣,٤ دراسة متغيرات البحث:
٥٦	٤,٤ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
٥٩	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والاقتراحات
٥٩	١,٥ تمهيد
٥٩	٢,٥ مناقشة النتائج:
٦٠	٣,٥ التوصيات:
٦١	٤,٥ مقترحات بحثية مستقبلية:
٦٢	Abstract

المراجع..... ٦٣

أولاً: المراجع العربية..... ٦٣

ثانياً: المراجع الأجنبية:..... ٦٥

الملاحق..... I

استمارة استبيان II

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٤٢	جدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (مستوى النضج المؤسسي)
٤٣	جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (رفع أداء المشاريع)
٤٥	جدول (٣) معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
٤٦	جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير الجنسية
٤٧	جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر
٤٨	جدول رقم (٦) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى التعليمي
٤٩	جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد العمليات والإجراءات.
٥٠	جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الثقافة المؤسسية.
٥١	جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الهيكل التنظيمي.
٥٣	جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الجودة
٥٤	جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الكلفة
٥٥	جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الإنتاجية.

٥٦	جدول (١٣) العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي على رفع جودة المشاريع
٥٧	جدول (١٤) العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي على رفع التكلفة للمشروع
٥٨	جدول (١٥) العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي على رفع الإنتاجية للمشروع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
٤٧	شكل (١) توزيع افراد العينة حسب متغيرالجنسية.
٤٨	شكل (٢) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرالعمر.
٤٩	شكل (٣) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية هامة تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل. في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، يبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) كعناصر أساسية لتحقيق هذه الأهداف، حيث تمثل أكثر من ٩٠٪ من إجمالي المنشآت في البلاد وتساهم في توفير نسبة كبيرة من فرص العمل. ومع ذلك، تعاني هذه المؤسسات من تحديات عدة تؤثر على أدائها، مثل نقص المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع، وصعوبة الوصول إلى التمويل، والافتقار إلى الهياكل التنظيمية الفعالة.

في سياق هذه التحديات، تبرز مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كأداة استراتيجية يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، تُعزز PMO من قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع بفعالية، وتساعد في تنظيم الجهود والموارد، وتقديم الدعم الفني والتوجيه اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع ذلك لا تزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبة في الاستفادة الكاملة من دور PMO بسبب مستوى نضجها المؤسسي.

يعكس مستوى النضج المؤسسي قدرة المنظمة على تطوير عملياتها وإدارة مواردها بكفاءة وتُعد العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي وفعالية PMO موضوعاً مهماً يحتاج إلى استكشاف عميق، خاصة في السياق السعودي حيث يمكن أن تساهم هذه العلاقة في تعزيز الأداء العام للمشاريع، لذا فإن تحليل كيف يمكن لمكاتب إدارة المشاريع أن تساهم في تحسين مستوى النضج المؤسسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيكون ذا أهمية كبيرة في تحقيق أهداف النمو والاستدامة.

تستهدف هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي ودور PMO في تعزيز أداء المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة. من خلال تحليل هذه العلاقة، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد هذه المؤسسات على تحسين إدارة مشاريعها، مما يعزز قدرتها التنافسية ويسهم في تحقيق النجاح المستدام.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات التي تعيق قدرتها على إدارة المشاريع بفعالية. تساهم هذه التحديات، مثل نقص الموارد المالية، وضعف الخبرة في إدارة المشاريع، وصعوبة الوصول إلى المعرفة الحديثة، في انخفاض مستوى الأداء العام للمشاريع، وعليه يعاني الكثير من هذه المؤسسات من ضعف القدرة التنافسية والتأثير السلبي على النمو المستدام.

كما تعتبر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءة العمليات، ولكن يظل السؤال مطروحاً حول كيفية استفادة هذه المؤسسات بشكل فعال من دور PMO لتعزيز أداء المشاريع.

في هذا السياق، تظهر الحاجة إلى فهم العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي ودور PMO في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُعد مستوى النضج المؤسسي مؤشراً على قدرة المنظمة على تطوير عملياتها وتحسين كفاءتها، وهو ما يمكن أن يسهم في تعزيز أداء المشاريع. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في المعرفة حول كيفية تحسين مستوى النضج المؤسسي وتأثيره على فعالية PMO في هذه المؤسسات.

كما تسعى هذه الدراسة إلى حل هذه المشكلة من خلال استكشاف العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي ودور PMO في رفع أداء المشاريع، مما يساعد على تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تحقيق النمو المستدام والتنافسية في السوق.

ومما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الرئيسية في التعرف على العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية" دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية".

٣,١ أهمية الدراسة:

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من العناصر الحيوية في الاقتصاد السعودي، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، ومع تزايد التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في إدارة مشاريعها، تبرز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي ودور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز أداء المشاريع داخل هذه المؤسسات.

١. الأهمية العلمية:

تُسهم هذه الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة حول العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي وفعالية PMO. من خلال تحليل هذه العلاقة، يمكن تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعزز الدراسة من الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، مما يسهل فهم العوامل المؤثرة على أداء المشاريع في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في البيئات النامية.

٢. الأهمية العملية:

تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين مستوى نضجها المؤسسي واستغلال دور PMO بشكل أفضل يمكن أن تسهم هذه التوصيات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المشاريع، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.

تساهم نتائج الدراسة في توجيه السياسات الحكومية والمبادرات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في تحسين بيئة الأعمال وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام في المملكة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة في توفير أدوات وموارد قيمة للممارسين والباحثين على حد سواء، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمشاريع في المملكة العربية السعودية.

٤,١ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (القيادة والادارة- العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع بأبعاده (الانتاجية- التكلفة- الجودة) في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- ◆ التعرف على العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع إنتاجية المشاريع في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"
- ◆ معرفة مدى تأثير العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع تكلفة المشاريع في المملكة العربية السعودية" دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"
- ◆ التعرف على وجود فرق ذو دلالة احصائية من العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع جودة المشاريع في المملكة العربية السعودية" دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"

٥,١ تساؤلات الدراسة

إيماءًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها فإننا يمكننا صياغة سؤال رئيسي لهذه الدراسة يتمثل في هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (القيادة والادارة- العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع بأبعاده (الانتاجية- التكلفة- الجودة) في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

◆ السؤال الفرعي الأول: ما أثر العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه

وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع في رفع الانتاجية للمشاريع بالتطبيق على المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

◆ السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه

وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع في رفع التكلفة للمشاريع بالتطبيق على المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

◆ السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج

المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع في رفع الجودة للمشاريع

بالتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

٦,١ فروض الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة ومشكلتها يمكننا افتراض:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) العلاقة

الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (القيادة والادارة- العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية-

الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع بأبعاده)
الانتاجية- التكلفة- الجودة) في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في:

◆ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ العلاقة
الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة
المشاريع في رفع الانتاجية للمشاريع بالتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية
السعودية

◆ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ العلاقة
الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة
المشاريع في رفع التكلفة للمشاريع بالتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية
السعودية

◆ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ العلاقة
الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعه وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة
المشاريع في رفع الجودة للمشاريع بالتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية
السعودية

٧,١ الدراسات السابقة:

١. دراسة(الشرمان، ٢٠٢٢)

يعد التحول الرقمي من الموضوعات الحديثة والتي تتطلب الاستجابة للتغيرات التقنية، والابتكار
والتغيير في طريقة تقديم الخدمات الحكومية لضمان استمراريته وشموليتها وجودتها وتوافقها مع
احتياجات المتعاملين، ولتحافظ المؤسسات على قدراتها التنافسية ونضجها المؤسسي وجب عليها أن
تتماشى مع الخطط الحكومية للتحول الرقمي بهدف الارتقاء بجودة الخدمات الحكومية المقدمة. وعليه

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى النضج المؤسسي للخدمات الرقمية من خلال التعرف على الإمكانيات والقدرات المؤسسية الفعلية في مؤسسات القطاع العام الأردني لإدارة وتنفيذ عمليات التحول الرقمي.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة وجمع بياناتها تم استخدام المنهج الكمي عن طريق تصميم استبيان وزع على (٤٠٧) موظفا في مديرية تكنولوجيا المعلومات ومديرية التطوير المؤسسي وما شابههما في (١٦) جهة حكومية أردنية، تم استرداد (٣٣٨) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي بنسبه مئوية بلغت (٨٣٪). وفي ضوء تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: (كان مستوى النضج المؤسسي للخدمات الرقمية متوسطا وبنسبة مئوية بلغت (٦٦,٦٪)، جاءت مستويات مؤشرات "نضج الكفاءات الرقمية المتعلقة بالجاهزية وممكنات التحول الرقمي للخدمات" بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٧) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩,٤٪)، وكان أعلاها لمجال تكنولوجيا المعلومات"، أما أدناها لمجال الإجراءات الرقمية". يليه مؤشرات نضج الخدمات الرقمية المتعلقة بالجاهزية والفاعلية للخدمات الرقمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٩) وبدرجة متوسطة وبنسبه مئوية بلغت (٦٣,٨٪)، حيث كان أعلاها لمجال "التحديث والتطوير"، أما أدناها لمجال "التوعية والدعم"، بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات نضج الكفاءات الرقمية المتعلقة بالجاهزية وممكنات التحول الرقمي للخدمات، ومؤشرات نضج الخدمات الرقمية المتعلقة بالجاهزية والفاعلية للخدمات الرقمية المقدمة تعزى لمتغير القطاع حيث كانت لصالح قطاعي الأمن الداخلي والإدارة المحلية والتي شملت دائرة الأحوال المدنية والجوازات وأمانة عمان الكبرى.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات نضج الكفاءات الرقمية المتعلقة بالجاهزية وممكنات التحول الرقمي للخدمات ومؤشرات نضج الخدمات الرقمية المتعلقة بالجاهزية والفاعلية للخدمات الرقمية المقدمة تبعا لاختلاف متغير نوع الإدارة (تكنولوجيا المعلومات والتطوير المؤسسي).

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي بما يلي: (تضمن جميع مشاريع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في استراتيجيات الأجهزة الحكومية المبحوثة بهدف رفع كفاءة الخدمات الحكومية الرقمية/ الإلكترونية وتحسين نوعيتها، زيادة الإنفاق على مشاريع وبرامج التحول الرقمي/ الإلكتروني، والاهتمام بالتخطيط المالي للتحول الرقمي/ الإلكتروني وربط الخطط الاستراتيجية والمشاريع الرقمية بموازنة الجهاز الحكومي وتقييم القدرات المالية للجهات الحكومية المبحوثة، إعداد وتنفيذ منهجيات خاصة بإدارة تقديم الخدمات تتضمن المتطلبات والمراحل والمؤشرات الخاصة بمحفظة الخدمات، وأنشاء واجهة مركزية موحدة تحتوي على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بمحفظة الخدمات وبطاقة الخدمات للجهة الحكومية

إيجاد آلية رقابية لرصد عمليات تطوير الخدمات الرقمية ووضع معايير ومؤشرات أداء لقياس مستوى التزام وأداء الجهات الحكومية في تحقيق التحول الرقمي/ الإلكتروني، تقديم التوعية والترويج للخدمات الرقمية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية.

توفير بطاقة تعريفية للخدمات الرقمية باللغتين العربية والإنجليزية، تتضمن معلومات دقيقة مقدمة بطريقة مبسطة وواضحة وتوضح الإجراءات والمتطلبات المتعلقة بكافة مراحل الخدمة لضمان زيادة وعي متلقي الخدمة والوصول لمستوى عال من الدقة والكفاءة.

٢. دراسة (الحلاق، ٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الهدف المباشر وغير المباشر بين أنظمة ذكاء الأعمال وتحقيق النضج التنظيمي في منظمات المجتمع المدني وقد خلصت الدراسة إلى أن أنظمة ذكاء الأعمال المستخدمة في المنظمات غير الربحية تزيد كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار، كما تبين من خلال تحليل فقرات الدراسة أن الذكاء التنافسي يحمي المنظمات غير الربحية من التهديدات المحتملة من المنافسين.

وأوضحت نتائج الدراسة انه تتوافر لدى المنظمات غير الربحية القدرة على اكتساب معرفة جديدة، ووجود أثر ذو دالة إحصائية لأنظمة ذكاء الأعمال في تحقيق الكفاءة التنظيمية في المنظمات غير

الرحبة (عينة من منظمات المجتمع المدني العاملة في مدينة غازي عنتاب في تركيا) عند مستوى دلالة α (0.05 ≤) حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (٠.٦٧، **).

كما كشفت نتائج الدراسة أن نظم ذكاء الأعمال (التحليل الفوري للبيانات، إدارة أداء الأعمال، المعرفة التنافسية) تفسر ما نسبته (٤٦٪) من التأثير الحاصل في القدرة المؤسسية، وأن متغير (إدارة أداء الأعمال) لا يشكل أي تأثير في تحقيق النضج التنظيمي في حين أن باقي أبعاد نظم ذكاء الأعمال تؤثر في القدرة المؤسسية بنسب متفاوتة.

٣. دراسة (حياكة، ٢٠٢٢)

النضج المؤسسي هو: تلك العملية التي تتكامل فيها القدرات الداخلية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وتتوافق فيها الأنشطة والعمليات والممارسات المؤسسية، وتتكامل مع بعضها البعض من جهة، ومع سياساتها ورؤيتها وأهدافها من جهة أخرى، وتهدف إلى تحقيق إطار عمل يتسم بالتحسين المستمر في هذه المدارس.

لذا؛ يهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى متطلبات تحقيق النضج المؤسسي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر؛ حيث إن هذه المدارس هي المسئول الأول عن إعداد فئة الفني في مجالات الصناعة، وتنمية الملاكات الفنية لدى الدارسين، والمطلوبة في تحسين وتنمية قطاع الاقتصاد والصناعة، ومن ثم في تنمية الدولة وتطويرها.

واتبع البحث: المنهج الوصفي، وتوصل إلى بعض المتطلبات التي تستلزم تحقيق النضج المؤسسي، منها: ما يتعلق بالمتطلبات التشريعية، التي تتضمن: تفعيل اللوائح لإقامة التعاون بين مدارس التعليم الثانوي الفنية الصناعية، وقطاع الأعمال، والاقتصاد، والصناعة. والمتطلبات البشرية، التي تتضمن: وجود قيادة فعالة لتطوير مجالات العمل داخل المدرسة، وتطوير العاملين بالمدرسة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق النضج المؤسسي داخل المدرسة. أما المتطلبات التنظيمية، فتتضمن: تفعيل استخدام التكنولوجيا، والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة داخل المدرسة، وتطوير العمليات والممارسات داخل

المدرسة، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها؛ من أجل تحقيق النضج المؤسسي في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تتضمن: التمكين الكامل للعاملين، وتعزيز الحوافز، وتفعيل التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي، وبناء الخبرات المعرفية داخل المدرسة؛ من أجل إنشاء مستودع لأفضل الممارسات الناجحة داخل المدرسة.

وعن المتطلبات التقييمية، فتتضمن: استخدام طرق القياس الكمية في قياس وتحليل نتائج تحسين الأداء المدرسي، ومتابعة رضا أصحاب الأعمال، ورجال الصناعة والاقتصاد عن مخرجات المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر.

٤. دراسة(حسين، ٢٠٢٢)

هدف البحث إلى تصميم أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدوية، واستخدام البحث المنهج الوصفي.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: حرص الدولة المصرية بقطاعها الحكومي والأهلي على الاهتمام بالجامعات كأحد أهم مؤسسات المجتمع التي تدعم جهود الدولة نحو التنمية المستدامة وتوفير سبل الحياة الكريمة للمواطن المصري، وبذلت جهود متعددة لتحقيق النضج التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي بالجامعات المصرية.

وهناك تحديات تواجه الجامعات المصرية تعيق من تحقيق النضج المؤسسي منها: قلة كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات ونقص ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي وضعف الاستقرار الوظيفي للعاملين بالوظائف الإدارية والأكاديمية، وفي ضوء هذه النتائج تم تصميم الأنموذج المقترح والذي يتضمن مرتكزات وقيم حاكمة وأهداف وأهمية ومقومات نجاح ومعايير ومستويات وتحديات تطبيق الأنموذج المقترح وسبل مواجهتها.

٥. دراسة (التبني، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الريادية في الأردن، بحيث تكونت هذه الدراسة من عينة عشوائية من أصحاب المشاريع الريادية الذين تم احتضانهم من قبل حاضنات الأعمال. حيث تم توزيع (١٨٢) استبانة للمشاريع التي تلقت خدمات حاضنات الأعمال داخل المملكة الأردنية الهاشمية وتم استرجاع جميع الاستبيانات وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (١٧٤) أي ما نسبته (٩٦٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

بحيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة.

توصلت الدراسة في نتائجها إلى إنه هنالك دور لحاضنات الأعمال في تطوير المشاريع ضمن الخدمات التي تقدمها، وأشارت الدراسة إلى أهمية هذه الخدمات بحيث جاء في المرتبة الأولى محور الخدمات المهنية، ثم محور الخدمات الفنية، ثم محور الخدمات الإدارية، ثم محور الخدمات الاستشارية، وأخيرا محور الخدمات المالية، فقد استنتجت هذه الدراسة إلى أن هنالك دور كبير للخدمات الفنية والخدمات الإدارية المقدمة في تطوير المشاريع الريادية، وأن حاضنات الأعمال تقوم على تقديم الخدمات الإدارية والخدمات الاستشارية بصورة مستمرة في سبيل تحسين الأداء المالي والمنتجات المصنعة من قبل المشروع، وقد أشارت الدراسة إلى أن هنالك بعض المعوقات في تقديم الخدمات المالية وخاصة في تقديم التسهيلات المالية.

توصلت الدراسة في نتائجها لوجود دلالة إحصائية بأن ما تقدمه حاضنات الأعمال من (خدمات فنية، خدمات إدارية، وخدمات مالية، وخدمات استشارية وخدمات مهنية) ككل يساعد المشاريع الريادية على التطور إلا أنه بقياسها بشكل منفصل توصلت هذه الدراسة في نتائجها لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات من خدمات فنية وخدمات استشارية على تطوير المشاريع الريادية بجميع محاوره سواء كانت (نمو الأعمال، نمو الأرباح، القدرة على الاستمرارية).

أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الخدمات الفنية والاستشارية المقدمة من حاضنات الأعمال وضرورة توظيف مستشارين مختصين بالأعمال المقدمة من حاضنات الأعمال وضرورة إجراء دراسات مستقبلية عن استمرارية المشاريع الريادية تهدف إلى معرفة الأعمار المناسبة التي تكون قادرة على إدارة تلك المشاريع.

٦. دراسة (القضاة، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الدعم الاجتماعي كمتغير معدل في أثر الأمان الوظيفي والتداخل بين الحياة، والعمل على نية ترك العمل في شركة المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية.

شملت عينة الدراسة على مجموعة من (٢٧٠) مستجيباً من العاملين في كافة المستويات الإدارية، وقد تم تطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة في الدراسة.

تم اتباع الأساليب الوصفية في تحليل البيانات، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الاجتماعي كمتغير معدل في العلاقة بين الأمان الوظيفي على نية ترك العمل، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتداخل بين الحياة والعمل على نية ترك العمل.

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أبرزها: ضرورة اهتمام إدارة المؤسسات الحكومية بالدعم الاجتماعي للعاملين وتطوير أساليب حديثة في تخفيف أعباء العمل؛ إذ يعدل الدعم الاجتماعي من نية ترك العاملين للعمل، وإدراك الأثر السلبي للتداخل بين الحياة والعمل لدى العاملين، إضافة إلى ضرورة اهتمام شركة المناطق الحرة والمناطق التنموية بأنظمة الحوافز والتعويضات التي تتناسب مع التحديات والصعوبات التي تواجهها العاملين داخل العمل وخارجه.

٧. دراسة (حمود، ٢٠١٩)

تهدف الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال.

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المشاريع البالغ عددها (١١٥٩) مشروعاً صغيراً في إقليم الشمال تعمل في مجالات مختلفة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية المنظمة والبالغ عددها (384) مشروعاً.

وقد استخدم الباحث التحليل الإحصائي SPSS وأظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده جاء بمستوى متوسط ما عدى بعد الرسالة الاستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشاريع جاء بمستوى كلي متوسط، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي والرؤية والرسالة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، في حين لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارات المشاريع بالتخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية بالاستعانة بخبراء الإدارة لتحقيق متوسط عائد مرضي للإدارة، وأن تقوم إدارات المشاريع بمشاركة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الاستراتيجية لمشاريعهم، وذلك من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي قد تساهم في تطوير رؤيتها المستقبلية.

٨. دراسة (Alkhaldi, ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد إدارة المعرفة الرياضية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية في الأردن.

تمثل متغير الدراسة المستقل بإدارة المعرفة الرياضية، والمتغير التابع: الميزة التنافسية، تم استخدام النهج الكمي، تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان يتضمن مجالين: دور إدارة المعرفة

الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل الرياضية ومساهمات إدارة المعرفة الرياضية في تحسين بيئة العمل الرياضية.

أظهرت النتائج أن ٤٨٪ من المشاركين يلعبون دورا حاسما في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية وتحسين بيئة العمل الرياضية، كما تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دورا حيويًا في المساهمة في عمليات إدارة المعرفة وتطوير بيئة العمل الرياضية فيما يتعلق بالجنس، تشير النتائج إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث.

تم اقتراح عدة توصيات هامة، مثل توفير البنية التحتية البدنية والأخلاقية كأولوية من قبل الإدارة العليا لتنفيذ هذا المفهوم وتوفير ظروف آمنة ومستقرة ومنهجية ومبرمجة لجميع الدورات لتحسين وتطوير مستوى الأداء الرياضي بين العاملين.

٩. دراسة (Himayat and senses ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج إدارة المعرفة بأبعادها نموذج الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء المطبق على الجامعات الإندونيسية، وتمثل المتغير المستقل في الدراسة: إدارة المعرفة (أبعاده) الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء، والمتغير التابع: الجامعات الإندونيسية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع.

توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: في موضوع إدارة المعرفة، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة. بالإضافة إلى الإقبال الواضح على واضح أن هناك اهتماما دراسة الحوكمة، سلوكيات الأفراد، التعليم الذكي في الدراسات السابقة وتبين أن هناك أهمية لوجود عنصر التكنولوجيا في المنظمات. وكذلك، تبين أن نموذج إدارة المعرفة للحرم الجامعي الذكي يتكون من خمس طبقات، تم تجميعها في مراحل دورة حياة

النظام، وهذه الدورة تصف الإمكانية الفكرية في التكيف عند تحقيق مؤشرات الحرم الجامعي الذكي وكذلك، أن دورة حياة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التعليم، البحث، ومجتمع الخدمات. وأوصت الدراسة بإجراء البحث ضمن دراسة تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية.

١٠. دراسة (Micivic et al ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب فشل المنظمات في تحقيق الربحية لإرضاء أصحاب المصالح على الرغم من تنفيذها مشاريع بتريليونات الدولارات سنوياً، ومتغير الدراسة المستقل: إدارة المعرفة، والمتغير التابع: أداء المنظمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى أن وجود سلوكيات تشاركيه يعزز كفاءة العاملين من خلال تبادل المعرفة التقنية والهيكلية.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل القطاع، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير.

١١. دراسة (Ekambaram et al ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة للبحث في التفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة في المشاريع وفي هذا الصدد ناقشت الدراسة دور البيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع، والتحديات والفرص المرتبطة بالتفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة، ودورها في تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة.

والمتغير المستقل للدراسة: إدارة المعرفة، والمتغير التابع: إدارة المشاريع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

جاءت نتائج الدراسة للتأكد على وجود ارتباط وثيق وقوي بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، وأكدت على دور إدارة المعرفة في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية عالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقواعد البيانات الضخمة، وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة ألنها تمثل تغذية راجعة للإدارات.

١٢. دراسة (Kabilwa, 2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة، والمتغير التابع: المعرفة، التدريب والمراقبة، الاتصال، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان على أساس الأهداف.

أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال.

وأوصت الدراسة بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

٨,١ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يظهر أن التحول الرقمي والنضج المؤسسي يعتبران من الموضوعات المحورية التي تتطلب تفاعلاً مع التغيرات التقنية والإدارية المتسارعة ففي دراسة (الشorman، ٢٠٢٢)، تم التركيز على مدى نضج الخدمات الرقمية في القطاع الحكومي الأردني، حيث أظهرت النتائج أن

مستوى النضج كان متوسطاً، مما يبرز الحاجة إلى تحسين الإمكانيات المؤسسية ورفع كفاءة التحول الرقمي. وقد قدمت الدراسة توصيات مهمة تتعلق بتعزيز الاستراتيجيات الحكومية وزيادة الإنفاق على مشاريع التحول الرقمي، وهي أمور قد تشكل قاعدة هامة لتطوير الأداء الحكومي.

وفي دراسة (الحلاق، ٢٠٢٣)، نجد تركيزاً على الدور الذي تلعبه أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين الكفاءة المؤسسية للمنظمات غير الربحية في تركيا، توصلت الدراسة إلى أن هذه الأنظمة تزيد من قدرة المؤسسات على الابتكار وحمايتها من المنافسة، مما يعزز النضج المؤسسي. هذا النوع من الأنظمة يُظهر بوضوح العلاقة الوثيقة بين التكنولوجيا والنضج المؤسسي، وهو موضوع يتقاطع مع ما قدمته دراسة الشрман ولكن من منظور مختلف.

أما دراسة (حباكة، ٢٠٢٢)، فقد تطرقت إلى النضج المؤسسي في المدارس الفنية الصناعية المصرية، حيث أوضحت أن هناك متطلبات عدة لتحقيق هذا النضج، بدءاً من المتطلبات التشريعية والتنظيمية وصولاً إلى التمكين الكامل للعاملين، وتأتي هذه الدراسة لتؤكد أهمية التكامل بين الأنشطة الداخلية للمؤسسات، وهو ما يتقاطع مع مفهوم النضج المؤسسي الوارد في دراسة الشрман.

وعند استعراض دراسة (حسين، ٢٠٢٢)، نجد أن النضج المؤسسي في الجامعات المصرية يتطلب جهداً كبيراً لتجاوز التحديات القائمة مثل نقص الموارد المالية وضعف الاستقرار الوظيفي هذه النتائج تعزز فكرة أن النضج المؤسسي يحتاج إلى توافر مجموعة من العوامل الأساسية مثل التمويل والاستقرار الإداري، وهي نقاط تم تناولها كذلك في دراسات أخرى.

أما دراسة (التبيني، ٢٠٢٠)، فقد ركزت على دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية، مؤكدةً على الأثر الكبير الذي تلعبه الخدمات المهنية والإدارية في تطوير هذه المشاريع، بالرغم من أن الدراسة ركزت على حاضنات الأعمال، إلا أن مخرجاتها تدعم بشكل غير مباشر الأفكار التي تناولتها الدراسات الأخرى المتعلقة بأهمية الدعم المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق النضج المؤسسي.

ختاماً، يتضح من خلال هذه الدراسات أن النضج المؤسسي يعتمد على عدة عوامل تتنوع بين التكنولوجيا، التخطيط الاستراتيجي، والتمكين المؤسسي. كل دراسة تساهم في رسم صورة أكثر شمولية لكيفية تحقيق هذا النضج في مختلف القطاعات، سواء كانت حكومية، تعليمية، أو ريادية.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية للدراسة هي الأساس الفكري الذي يبني عليه الباحث تفسيراته وتحليلاته، وتستند إلى مفاهيم ونظريات ذات صلة بموضوع الدراسة. فيما يلي توضيح لأبرز المنطلقات النظرية لهذه الدراسة:

١. نظرية النضج المؤسسي:

تعتبر نظرية النضج المؤسسي إطاراً مهماً لفهم تطور المؤسسات وتنظيمها الداخلي لتحقيق الأداء الأمثل. وفقاً لهذه النظرية، تمر المؤسسات بمراحل متتالية من التطور بدءاً من البنية التحتية الضعيفة أو غير المتطورة وصولاً إلى النضج المؤسسي الكامل، الذي يتميز بالابتكار والمرونة العالية، وتستند هذه النظرية إلى فرضية أن المؤسسات الأكثر نضجاً قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية بسرعة وكفاءة.

٢. نظرية التحول الرقمي:

تعتمد نظرية التحول الرقمي على أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة لتحسين الكفاءة، بل هي محور رئيسي في إعادة تشكيل العمليات التنظيمية وطريقة تقديم الخدمات، تُركز هذه النظرية على كيفية تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأنظمة السحابية، وتأثيرها في تحسين مستوى الإنتاجية والنضج المؤسسي، ترتبط هذه النظرية بشكل وثيق بمفهوم النضج المؤسسي، حيث تسهم الرقمنة في تسريع وتيرة النمو المؤسسي.

٣. نظرية القدرات الديناميكية:

هذه النظرية تركز على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية، من خلال تطوير مواردها الداخلية وقدراتها على الابتكار والتكيف. تؤكد النظرية أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات ديناميكية عالية هي الأكثر قدرة على تحقيق النضج المؤسسي. ويُعتبر التحول الرقمي

جزءاً رئيسياً من هذه القدرات، حيث تعتمد المؤسسات على تحسين عملياتها الداخلية وتطوير استراتيجياتها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.

٤. نظرية الابتكار المفتوح:

تقوم نظرية الابتكار المفتوح على فكرة أن الابتكار لا يأتي فقط من داخل المؤسسة، بل يمكن أن يأتي أيضاً من التعاون مع جهات خارجية مثل الجامعات، العملاء، وحتى المنافسين في سياق النضج المؤسسي والتحول الرقمي، تلعب هذه النظرية دوراً أساسياً في تفسير كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئات الخارجية لاستيعاب التقنيات الحديثة وتحقيق تقدم مستدام في عملياتها.

٥. نموذج قبول التكنولوجيا (TAM):

يعتبر نموذج قبول التكنولوجيا إطاراً لفهم كيفية تبني الأفراد والمؤسسات للتقنيات الجديدة. يفترض هذا النموذج أن التوجه نحو استخدام التكنولوجيا يعتمد على سهولة استخدامها والفائدة المتوقعة منها في إطار هذه الدراسة، يلعب هذا النموذج دوراً في فهم كيفية قبول المؤسسات للتحول الرقمي واعتماده كجزء من استراتيجيتها للوصول إلى النضج المؤسسي.

٦. نظرية الأنظمة:

تعتبر المؤسسات أنظمة مفتوحة تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية وفقاً لنظرية الأنظمة، فإن أي تغيير في جزء من المؤسسة سيؤثر على الأجزاء الأخرى تُفسر هذه النظرية كيفية تأثير التحول الرقمي على جميع المستويات داخل المؤسسة وكيفية تفاعلها مع البيئة الخارجية لتحقيق النضج المؤسسي.

٧. نظرية الشبكات:

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المؤسسات تعتمد على شبكات متعددة من العلاقات مع أطراف مختلفة داخل وخارج المؤسسة. هذه الشبكات تُسهم في دعم عمليات الابتكار والتحول الرقمي من خلال تبادل المعرفة والخبرات، ترتبط هذه النظرية بفهم كيفية بناء وتوسيع العلاقات بين المؤسسات والمجتمعات الرقمية لتعزيز النضج المؤسسي.

٨. النظرية المؤسسية:

تؤكد النظرية المؤسسية على أن المؤسسات تتأثر بالسياقات الثقافية والتنظيمية والسياسية المحيطة بها. يُعتبر التحول الرقمي جزءاً من هذا التأثير، حيث تتبنى المؤسسات التكنولوجيا استجابةً

للضغوط المؤسسية من المنافسين والحكومة والعملاء. تساعد هذه النظرية في تفسير كيفية توجيه الاستراتيجيات المؤسسية لتحقيق النضج في ظل التحولات الرقمية.

من خلال هذه المنطلقات النظرية، تستند الدراسة إلى مجموعة من الأطر المفاهيمية لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والنضج المؤسسي، وكيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في سياقات متعددة.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (القيادة والادارة- العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع بأبعاده (الانتاجية- التكلفة- الجودة) في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١١,١ مصادر البيانات :

- اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:
- ◆ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
 - ◆ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (القيادة والادارة- العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة

من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع بأبعاده (الانتاجية- التكلفة- الجودة) في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

١٢,١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- ◆ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- ◆ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
- ◆ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
 - ◆ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
 - ◆ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
 - ◆ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- ◆ معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- ◆ الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ◆ ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- ◆ Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- ◆ تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

١٤,١ حدود الدراسة:

- ◆ حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (القيادة والادارة- العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع أداء المشاريع بأبعاده (الانتاجية- التكلفة- الجودة) في المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ◆ حدود مكانية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ◆ حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- ◆ حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية في مختلف المجالات نتيجة التطور السريع للتقنيات الرقمية، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يعد التحول الرقمي أحد أبرز المحركات الرئيسية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار وإعادة تصميم العمليات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي في هذا السياق، أصبح النضج المؤسسي مسألة حاسمة، حيث يرتبط بقدرة المؤسسات على الاستفادة من الأدوات الرقمية وتبنيها بطريقة استراتيجية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. (الشorman، ٢٠٢٠)

إن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والنضج المؤسسي تتطلب فهماً عميقاً للمتغيرات التي تؤثر في هذه العملية المعقدة، فالتحول الرقمي لا يقتصر على مجرد تبني تقنيات جديدة، بل يتطلب إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية والثقافة المؤسسية لتحقيق تحول شامل ومستدام ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف مدى تأثير التحول الرقمي على جودة التقارير المتكاملة في القطاع الاتصالات، والذي يعد من القطاعات الرائدة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

تشكل هذه الدراسة إطاراً علمياً يساعد في فهم كيفية تعزيز النضج المؤسسي من خلال تبني التحول الرقمي، ويقدم رؤية عملية للمؤسسات التي تسعى لتحقيق تكامل أكبر بين التكنولوجيا الحديثة وعملياتها اليومية.

المبحث الأول النضج المؤسسي

١,١,٢ تمهيد:

يُعتبر مستوى النضج المؤسسي مؤشراً حيوياً على مدى جاهزية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، يعكس النضج المؤسسي قدرة المؤسسات على تحسين أدائها وتطوير استراتيجياتها من خلال تحسين بنيتها التحتية التنظيمية والتكنولوجية والاعتماد على عمليات موجهة ومستدامة، يرتبط مستوى النضج بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة، والابتكار، وتحقيق التميز التشغيلي، وذلك من خلال تطبيق ممارسات تنظيمية تتسم بالمرونة والتطوير المستمر. (الحلاق، ٢٠٢٣)

في ظل التطور التكنولوجي السريع والتحول الرقمي الذي يجتاح مختلف القطاعات، بات من الضروري للمؤسسات أن تكون على درجة عالية من النضج المؤسسي هذا النضج لا يُعنى فقط بتبني التقنيات الحديثة، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، وخلق ثقافة مؤسسية تركز على التعلم المستمر والتحسين المستمر، ويعد مستوى النضج المؤسسي مقياساً لقدرة المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات والاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة لتعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية.

يُظهر النضج المؤسسي مدى قدرة المؤسسات على توجيه مواردها بطريقة فعالة، والاستفادة القصوى من تقنيات التحول الرقمي، مما يساهم في تحسين جودة العمليات وتقارير الأداء، وتلبية توقعات الأطراف المعنية بشكل مستدام ومتوازن. (حباكة، ٢٠٢٢)

٢,١,٢ تعريف النضج المؤسسي:

يشير مفهوم النضج المؤسسي إلى القدرة التنظيمية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إدارة مواردها بكفاءة وتحسين عملياتها بشكل مستدام، يرتبط النضج المؤسسي

بتطوير نظم إدارية فعّالة وتحسين الأداء التنظيمي عبر مراحل متعددة تبدأ من الممارسات غير الرسمية والتقليدية وصولاً إلى العمليات المهيكلية والمتقدمة، كما يُظهر مستوى النضج المؤسسي قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة والاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز قدراتها التشغيلية.

النضج المؤسسي هو مفهوم يعكس مدى تطور الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة في الأداء، يشير النضج إلى مرحلة تتجاوز فيها المؤسسة العمليات الروتينية لتصل إلى تبني ممارسات تنظيمية مبتكرة ومتكاملة تمكنها من الاستجابة بمرونة للتغيرات الخارجية، يتميز النضج المؤسسي بقدرة المؤسسة على التخطيط والتنفيذ بأسلوب استراتيجي يضمن تحسين العمليات المستمر ويعزز من تنافسيتها في السوق. (الشرمان، ٢٠٢٠)

يعرف النضج المؤسسي على أنه قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والتكنولوجية والمالية بفعالية ضمن إطار استراتيجي يضمن التكامل بين مختلف العمليات التنظيمية يتطلب هذا النضج وجود نظم إدارة متطورة تدعم اتخاذ القرار المستنير وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الاستدامة، يركز هذا التعريف على أن النضج المؤسسي هو ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو منظومة متكاملة من العمليات والموارد التي تعمل بتناغم لتعظيم الكفاءة التشغيلية.

النضج المؤسسي يمثل مستوى التطور التنظيمي الذي تصل إليه المؤسسة عندما تصبح قادرة على تطبيق أفضل الممارسات الدولية في إدارة المشاريع والموارد والعمليات، يُعتبر النضج مقياساً لنضج العمليات الداخلية، ومدى قدرتها على الابتكار واستيعاب التكنولوجيا، بالإضافة إلى مدى جاهزيتها لتحقيق التميز المؤسسي. يعكس النضج المؤسسي مدى استعداد المنظمة لتحسين وتطوير الأداء، مع الالتزام بمعايير الجودة العالية والتكيف المستمر مع تحديات السوق. (حسين، ٢٠٢٢)

يُفهم النضج المؤسسي على أنه مستوى الوعي التنظيمي والتقدم الذي تحققه المؤسسة في استخدام مواردها بالشكل الأمثل لتحسين جودة مخرجاتها هذا المفهوم يشمل القدرة على تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والأداء التشغيلي، وكذلك تعزيز التفاعل بين الأقسام المختلفة لتحقيق تكامل

في الأداء، يعتمد النضج المؤسسي على وجود رؤية واضحة وخطط مستقبلية قائمة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة.

٣,١,٢ أهمية النضج المؤسسي:

يعد النضج المؤسسي من المفاهيم المهمة التي تسهم في تطوير المؤسسات وتعزيز أدائها بشكل عام. فهو يشير إلى المستوى الذي تصل إليه المؤسسات في تنظيم عملياتها وإدارة مواردها بكفاءة عالية وتزداد أهمية النضج المؤسسي مع تطور بيئات العمل وظهور تحديات جديدة تفرض على المؤسسات التكيف المستمر والابتكار في آليات العمل. (حمود، ٢٠١٩)

من أبرز جوانب أهمية النضج المؤسسي هو دوره في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات عندما تكون المؤسسات ناضجة، فإن عملياتها تصبح أكثر تنظيماً وفعالية، مما يسهم في تقليل الهدر في الموارد وتحسين استغلال الوقت والتكنولوجيا هذا بدوره يساهم في تسريع إنجاز المهام وتحقيق النتائج بكفاءة أكبر، وهو ما يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

كما أن النضج المؤسسي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من النضج تعتمد على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة لاتخاذ قرارات استراتيجية هذا النهج القائم على التحليل والبيانات يساعد على تقديم رؤى واضحة حول الأداء الحالي والفرص المستقبلية، ما يتيح للمؤسسة تحديد الاتجاهات واتخاذ قرارات فعالة تحقق أهدافها.

إلى جانب ذلك، يساهم النضج المؤسسي في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، سواء كانت تغيرات تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية المؤسسات الناضجة تتمتع بالمرونة اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات، وهو ما يتيح لها البقاء والاستمرار في المنافسة رغم الظروف المتغيرة.

من الناحية الأخرى، يسهم النضج المؤسسي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. المؤسسات الناضجة تشجع على البحث المستمر عن حلول جديدة لتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات العملاء هذه القدرة على الابتكار تعد من أهم عوامل التفوق في الأسواق التنافسية اليوم. (حباكة، ٢٠٢٢)

كما يؤدي النضج المؤسسي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بفضل النضج المؤسسي، يتم وضع معايير وضوابط جودة صارمة، مما يضمن تقديم منتجات وخدمات تلبى توقعات العملاء وتحقق رضاهم. تحسين الجودة يسهم بشكل مباشر في بناء سمعة قوية للمؤسسة ويعزز من ثقة العملاء فيها.

يساعد النضج المؤسسي في تحقيق الاستدامة المؤسسية. فالمؤسسات الناضجة تتمتع بالقدرة على النمو والتوسع بشكل مستدام، مع الحفاظ على توازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية، كما أن النضج المؤسسي يسهم في بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو عملاء أو شركاء، مما يعزز من التعاون والثقة المتبادلة ويضمن تحقيق النجاح على المدى الطويل.

٢,١,٤ مستويات النضج المؤسسي:

مستويات النضج المؤسسي تعد إطارًا يوضح مدى تطور المؤسسات في إدارة عملياتها وتنظيمها، وتندرج هذه المستويات من البسيط إلى المتقدم، مما يعكس التحسين المستمر في القدرات والكفاءة يمكن تقسيم مستويات النضج المؤسسي إلى عدة مراحل متتابعة: (الشرمان، ٢٠٢٠)

١. العشوائية أو الفوضى (Initial/Ad-hoc)

في هذا المستوى، تكون العمليات داخل المؤسسة غير منظمة وتفتقر إلى التخطيط الممنهج. العمل يتم بطرق غير موحدة، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وصعوبة التنبؤ بالنتائج، غالبًا ما تعتمد المؤسسة في

هذا المستوى على الأفراد والممارسات غير الرسمية بدلاً من السياسات والإجراءات المحددة. يكون النجاح متوقعاً على جهود الأفراد بدلاً من النظام المؤسسي.

٢. القابلية للتكرار (Repeatable)

في هذا المستوى، تبدأ المؤسسة بتحديد بعض العمليات الأساسية التي يمكن تكرارها يتم وضع إجراءات محددة لبعض العمليات التي أثبتت فعاليتها، ولكن لا يزال هناك الكثير من العمل غير الموثق، مما يؤدي إلى اختلاف في جودة النتائج على الرغم من وجود خطوات محددة، إلا أن هناك حاجة لتحسين القدرة على إدارة العمليات بشكل شامل.

٣. التحديد (Defined)

في هذا المستوى، تكون العمليات موثقة ومعتمدة على مستوى المؤسسة ككل. تبدأ المؤسسة في وضع معايير وإجراءات واضحة لجميع العمليات، مما يساهم في تحسين الأداء وتقليل التباين في النتائج. يوجد هيكل تنظيمي وسياسات محددة توجه سير العمل، مما يعزز من إمكانية القياس والتحسين.

٤. الإدارة (Managed)

في هذا المستوى، تبدأ المؤسسة في قياس أدائها باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة. البيانات والمعلومات تلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرارات، ويكون هناك آليات لقياس وتحليل الأداء بشكل دوري. هذا المستوى يتميز بوجود قدرة واضحة على التنبؤ بنتائج العمليات، كما يتم تحسين العمليات بشكل دوري استناداً إلى النتائج والبيانات المجمعة.

٥. التحسين المستمر (Optimizing)

في هذا المستوى الأعلى، تركز المؤسسة على الابتكار والتحسين المستمر. العمليات ليست فقط موثقة ومدارة، ولكن يتم تحسينها باستمرار استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو احتياجات السوق.

المؤسسة في هذا المستوى تتبنى عقلية التطوير الدائم وتعتمد على أحدث الأدوات والتقنيات لتحسين كفاءتها وأدائها. يتم تطبيق أفضل الممارسات بشكل دائم لتصبح جزءاً من الثقافة المؤسسية.

تمثل مستويات النضج المؤسسي خريطة لتطور المؤسسات من العمل العشوائي إلى الاعتماد على منهجية التحسين المستمر، تساعد هذه المستويات المؤسسات في قياس مكانتها وتحديد الخطوات اللازمة لتعزيز الكفاءة وتطوير أدائها بما يتناسب مع تطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثاني أداء المشاريع

١,٢,٢ تمهيد:

حقق العالم ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولم يعد بإمكان أي دولة تتطلع إلى الإنجاز والتطوير تستهدف التنمية المستدامة أن تحقق ذلك دون أن يكون قطاع الاتصالات أحد ركائزها الأساسية وتسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى تطوير هذا القطاع الحيوي لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطني. (المفلح، ٢٠١٩)

وتسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى تطوير هذا القطاع، وتسعى جاهدة لتحقيق الاقتصاد الرقمي من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية التنافسية والإبداعية، وقد حققت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تقدماً كبيراً في إطار عملية تنفيذ استراتيجية المملكة العربية السعودية الرقمية والتي تهدف من خلالها إلى تبني أحدث التكنولوجيا العالمية، ودعم الفكر الابتكاري لإيجاد مجتمع رقمي متكامل يتم من خلاله بناء الإنسان المصري، وتطوير قطاعات الدولة، وتعزيز مكانة المملكة على خريطة صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٢,٢,٢ مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء سنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. (عيسى، ٢٠٢٣)

ومنهم من عرف الأداء بأنه للمخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة مصددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها

ويعرفه عربيات بأنه هو العمل الذي يؤنيه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني. (أحمد، ٢٠٢٢)

ومما سبق يرى الباحث أنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بأهداف بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي: (الشرمان، ٢٠٢٠)

- ◆ مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- ◆ تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- ◆ الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، كمية المخرجات.

٣,٢,٢ أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى والمنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إلى اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة ويشكل واضح بالعنصر البشري وتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن وجهة نظر البعض فإن أهمية الأداء تبرز في الآتي: (الطيب، ٢٠١٨)

للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

٤,٢,٢ عناصر الأداء

يتضمن الأداء عدة عناصر تتمثل فيما يلي: (الحريان، ٢٠٢٢)

- ◆ نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ◆ المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ◆ كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ◆ المثابرة والثوق وتشمل الجنية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم.

٥,٢,٢ مؤشرات الأداء:

تتنوع وتختلف مؤشرات الأداء تبعاً لمختلف الدراسات وفي هذه الدراسة يتم تقسيمها على

النحو التالي: (الأشول، ٢٠٢٢)

الأداء البشري ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للقرء بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.

كفاءة العمليات الداخلية وتشتمل على العمليات والقرارات والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون.

الأداء المؤسسي وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العالمية، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.

التعلم والإبداع تتطلب المنافسة العالمية من الشركات الاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جيدة، مع التوسع في قدراته وقابليتها. حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع والتحسين، والتعلم مباشرة بقيمتها، والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو، ويقصد به تحديد، وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل. (المفلق، ٢٠١٩)

الأداء التقني ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة محفزة، ومتمكنة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة وتحويلها إلى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها، ومن ثم اختيارها من

جوانب متعددة. قبل طرح المنتجات في الأسواق، وبعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب أحد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع. (الطيب، ٢٠١٨)

الأداء المالي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فكل درجة قبول المجتمع القرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كتلك مدى توفر إيديولوجية محددة في الصل ومدى الاستقلالية في عملها

وقد أشار العواودة إلى أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالي في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة، والتطور وزيادة حصتها السوقية، من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

٦,٢,٢ أنواع مؤشرات قياس الأداء:

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس وتوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهذا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي: (أحمد، ٢٠٢٢)

١. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات

على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

٢. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب

التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي

يقدمها هذا الجهاز.

٣. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمات، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى المؤشرات القياس منها: (الطيب، ٢٠١٨)

١. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.
٢. مؤشرات تتعلق بالأمان Safety والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.
٣. بطاقة الأداء المتوازن BSC إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأحداث والمبادرات والمؤشرات باستراتيجية المنظمة

٧,٢,٢ العوامل المؤثرة في أداء المشاريع:

يقدم البعض تعريفاً لأداء المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، والتي تشمل التكلفة والوقت والجودة الامتثال للمواصفات الفنية والعوامل الخارجية، والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية. في حين أن العوامل الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن العوامل الخارجية، في المقابل، ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك العميل.

يمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشاريع في نوعين رئيسيين عوامل داخلية عوامل خارجية:

(الطيب، ٢٠١٨)

أولاً: عوامل داخلية

العنصر البشري فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد الإدارة

إن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر

حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين والتنظيم يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلبا أو ايجابا على الأداء.

بيئة العمل تؤثر بيئة العمل تأثيرا قويا على الأداء في المؤسسة حيث يجب ان تكون إيجابية وبعيدة من الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء.

طبيعة العمل طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلبا وإيجابا على الأداء العوامل الفنية تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والألات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس.

ثانيا: عوامل خارجية

البيئة الاجتماعية والثقافية تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.

البيئة السياسية والقانونية تشمل على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار السياسي.

البيئة الاقتصادية تشمل على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه، وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة البنكية.

٨,٢,٢ تقييم أداء المشاريع:

في البداية، كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب على أساس الإنجازات العلمية والصلاحيية والدقة والموثوقية، فكانت تعتقد الكثير من المنظمات أن عملية التقييم لا فائدة منها وتولد كمية كبيرة من النتائج الغير مفيدة، وكانت تعتبر أن التقييم هو عبارة عن إثباتات تبين مدى نجاح المشروع أو مدى فشله ويعتقد آخرون أنه للقيام بعملية التقييم فانه لا بد من معرفة الكثير من

المصطلحات المنطقة بالتقييم وفهمها جيدا ذلك كون أن عملية التقييم تعتبر معقدة كونها تحدد في وقت معين وطريقة محددة (المفلح وأبو حسين، ٢٠١٩).

يعتبر التقييم عملية لقياس مدى منهجية وملاءمة وموضوعية ومدى نجاح المشروع المنجز، فيعتبر مرشداً لمتخذي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان ما تم تنفيذه وإنجازه من المشروع متفق مع ما هو مخطط له وضمن الوقت والتكلفة المحددتين سابقا، وتجري عملية التقييم بالعادة بغية تجميع مجموعة من المعلومات التي تفيد متخذي القرار في اتخاذ القرار الصحيح، لتنفيذ مشاريع مستقبلية وتهدف عملية تقييم الأداء للمشاريع بشكل عام الى تحديد مدى كفاءة أي مشروع وفاعليته وملاءمته واستدامته وهناك عدة أهداف معينة لتقييم أداء المشاريع يمكن إجمالها بالنقاط التالية:

(الأشول، ٢٠٢٢)

(التحقق من جودة الأداء- إتاحة عملية التعلم الجماعي - تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها- تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها- إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المشروع وجودته).

كما يقسم التقييم بناء على المراحل التي يجري فيها تقييم المشروع إلى تقييم قبلي، تقييم متزامن، تقييم بعدي ولا تعتبر هذه التقييمات كل منها بديل للآخر بل هي مكملة لبعضها البعض ومن الممكن أن تستخدم الشركات أحد هذه التقييمات أو جميعها حسب حاجتها.

أولاً: التقييم القبلي

يتم إجراء هذا النوع من التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع، فيدرس فيه ضرورة القيام بتنفيذ المشروع والنتائج المتوقعة منه وأهم تفاصيله، كما يتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات تقييم القياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد على وضع مجموعة من الاحتمالات لما هو محتمل ومتوقع حدوثه،

حيث تساعد هذه الاحتمالات المخططون الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها. (عيسى، ٢٠٢٣)

ثانياً: التقييم المتزامن تقييم منتصف المدة

وهو التقييم الحاصل في منتصف المدة الزمنية لتنفيذ المشروع، فيهدف الى فحص الإنجازات، ومراجعة لخطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد النتائج من مرحلة التقييم هذه على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً: التقييم البعدي

يجري هذا النوع من التقييم بعد فترة زمنية من الانتهاء من المشروع، فيهدف الى استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية العكسية ومجموعة من التوصيات لمدرء المشاريع وواضعي الخطط بتخطيط المشاريع المستقبلية من أجل تنفيذها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

٩,٢,٢ أبعاد أداء المشاريع:

تختلف وتنوع أبعاد أداء المشاريع طبقاً لنوعية المشروع ونوعية الدراسة المطبقة وتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (عرقاوي، ٢٠٢٠)

١. الإنتاجية: تشير الإنتاجية إلى القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من الموارد المتاحة، يمكن قياسها من خلال النسبة بين المخرجات (النتائج) والمدخلات (الموارد) المستخدمة. تحسين الإنتاجية يعني زيادة الفعالية في استخدام الموارد مثل الوقت، والموارد البشرية، والمعدات تتطلب تحسين الإنتاجية وضع استراتيجيات واضحة، مثل تخطيط الموارد، وتوزيع المهام بشكل فعال، وتطبيق أدوات تكنولوجية متقدمة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة العائدات.
٢. التكلفة: تشير التكلفة إلى المصاريف المتعلقة بتنفيذ المشروع، بما في ذلك تكاليف الموارد، والعمالة، والمعدات، والتكاليف التشغيلية. إدارة التكلفة هي عملية ضرورية لضمان بقاء المشروع ضمن

الميزانية المحددة. يتطلب ذلك التخطيط الدقيق وتقدير التكاليف بشكل صحيح، بالإضافة إلى الرقابة المستمرة على النفقات. تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة أو الإنتاجية يعد هدفًا رئيسيًا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات، والتفاوض مع الموردين، واستخدام أساليب مبتكرة.

٣. الجودة: تعتبر الجودة من الأبعاد الحيوية التي تحدد مدى تحقيق المشروع لأهدافه. تشير الجودة إلى مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات لمتطلبات واحتياجات العملاء، وهي تشمل معايير مثل الموثوقية، والأداء، وسهولة الاستخدام. لتحقيق مستويات عالية من الجودة، يجب على فرق المشروع تنفيذ استراتيجيات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، واستخدام تقنيات التحكم في الجودة، وتحليل المخرجات بشكل دوري. تحسين الجودة يساهم في تعزيز رضا العملاء وبناء سمعة المؤسسة، مما يزيد من فرص النجاح في المشاريع المستقبلية.

تتفاعل هذه الأبعاد بشكل معقد؛ فزيادة الإنتاجية يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكلفة، ولكنها قد تؤثر على الجودة إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح وبالمثل، التركيز على تحسين الجودة قد يتطلب استثمارًا أكبر مما قد يؤثر على التكلفة. لذا، من المهم أن تتبنى المؤسسات نهجًا متوازنًا يأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد الثلاثة لتحقيق النجاح المستدام في المشاريع.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

١,٣ منهجية الدراسة:

سيتم استخدام المنهجية الوصفية التحليلي لدراسة منهجية البحث، حيث إن هذا النوع من المنهجية تساهم في تعزيز جودة وشمولية البحث العلمي وتمكن الباحثة من الاستفادة من المزايا المتنوعة للنهج البحثي، ومساعدتها في تطوير الفهم العلمي لموضوع بحثها من خلال استكشاف وتحليل جوانب جديدة في موضوع البحث الأمر الذي سينتج عنه إضافة واثراء في المعرفة على البحوث العلمية المستقبلية. وستساعد الباحثة أيضًا في التعامل مع التحديات المتعددة والتي ستؤدي الى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها في البحث، فمن خلال استخدام المنهجية والفلسفة المختلطة سيتمكن الباحثة من الخروج باستنتاجات أكثر دقة وشمولية تعزز البحث بشكل عام.

٢,٣ مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث الحالي على كافة العاملين في مجال المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

٣,٣ عينة البحث:

هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة وسوف يتم اعتماد الباحثة على اسلوب العينات الاحتمالية عند اختيار عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في مجال الخدمات بدولة قطر، وذلك من خلال الاستبانة الإلكترونية بعدد لا يقل عن ٢٠٠ شخص ليتم الإجابة على الاستبانة للوصول الى أفضل النتائج والتوصيات لهذا البحث.

٤,٣ أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وتكونت أدوات الدراسة من قسمين يشمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث (الجنسية، المؤهل العلمي، العمر). ويتضمن القسم الثاني على العبارات

المتعلقة بأبعاد الدراسة والذي تمثل في مستوى النضج المؤسسي مكون من ثلاث محاور (العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) ومكون من ١٥ فقرة موزعة بالتساوي، أداء المشاريع مكون من ثلاث محاور (الجودة- الكلفة- الانتاجية) و١٣ فقرة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

٥,٣ بناء أداة البحث:

تمَّ تصميم أداة الدِّراسَة بهدف دراسة العلاقة الوطيدة بين مستوى النضج المؤسسي وتعظيم الاستفادة من دور مكتب إدارة المشاريع PMO في رفع أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية، وقد قامت الباحثة بإعداد اداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلِّقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسَات السَّابِقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسَة الحاليَّة، حيث تكونت اداة الدراسة من جزأين رئيسين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الديموغرافية التي اشتملت على متغيرات الدِّراسَة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

١. المحور الأول: مستوى النضج المؤسسي مكونة من ١٥ فقرة مقسمة إلى ثلاث ابعاد.

٢. المحور الثاني: رفع أداء المشاريع مكون من ١٣ فقرة مقسمة إلى ثلاث ابعاد.

٦,٣ صدق وثبات الاستبانة:

إن صدق الأداة يعني التأكُّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لجميع العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكُّد من صدق أداة الدِّراسَة من خلال القيام بما يلي:

المحور الأول: مستوى النضج المؤسسي

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (مستوى النضج المؤسسي)

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العمليات والإجراءات			
١	توفر المؤسسة القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة.	**.٦١٢	
٢	للمؤسسة القدرة على اغتنام الفرص وتغييرها لصالح مشاريعها.	**.٣١٥	
٣	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات الداخلية والخارجية.	*.١٥١	
٤	تحتوي ذاكرة المؤسسة على المعلومات اللازمة لمعالجة حالات التهديد المتكررة أو المشابهة.	..٩٠	
٥	تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء التشغيلي والشخصي للموظفين.	**.٤٢٣	
الثقافة المؤسسية			
٦	يضع العاملون أهداف المشروع بصورة جماعية.	**.٢٥٩	
٧	يرتبط العاملون ارتباطاً وثيقاً بفرق عملهم.	**.٢٤٦	
٨	تقوم المؤسسة بتشجيع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير المشاريع.	..٨٧	
٩	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بمد أو تقلص وقت العمل.	..١٢٧	
١٠	تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل.	**.١٩٦	
الهيكل التنظيمي			
١١	يلعب مدير المؤسسة دوراً هاماً في مراقبة المشاريع.	**.٥١٧	
١٢	يوجد تنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة في العمل على المشاريع ومواجهة التهديدات.	**.٥١٧	

١٣	تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مراقبة التكاليف الخاصة بالمشاريع والتحديات التي تواجهها.	٠.٤٧	
١٤	هناك أنظمة رقابة داخلية في المؤسسة تعمل على تنسيق التناقضات الخاصة وواقعها لتحقيق الانسجام في الأداء.	٠.٤١	
١٥	يتم التعامل مع الأقسام والفرق والأشخاص فيما يتعلق بالمهام والتجاوزات التي تحدث أثناء أداء الإنتاج أو العمليات الوظيفية الأخرى بطريقة ذاتية.	٠.٦١٢**	

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور مستوى النضج المؤسسي جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠١)

المحور الثاني: رفع أداء المشاريع

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني (رفع أداء المشاريع)

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الجودة			
١	يتميز العامل بالدقة والإتقان في انجاز المشاريع.	٠.٢٠*	
٢	تعمل المؤسسة على تحسين العمليات والخدمات المقدمة للمشاريع بشكل دائم ومستمر.	٠.٣١*	
٣	تعمل المؤسسة على ضبط الجودة على مدار المشروع لتحقيق المعايير المطلوبة.	٠.٢٢٣**	
٤	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.	٠.٣٨	

٥	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.	٠.١٩	
الكلفة			
٦	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل دائم.	*.١٠٦	
٧	يتم تصميم المشروع بحيث تتماشى مع أوليات الممول.	*.١١٢	
٨	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال بحكم نفقات المشروع.	٠.٣٤	
٩	تبرز أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.	*.٠٤١	
١٠	تضع المؤسسة خطط فعالة لإدارة تكاليف المشاريع.	*.٢٣٨	
الإنتاجية			
١١	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.	*.٠٣٥	
١٢	يتوفر في المؤسسة معايير الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.	٠.٢٦	
١٣	ترضي منتجات المشروع احتياجات المؤسسة والزبائن.	*.٢٣٤	

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور رفع أداء المشاريع جاءت أغلبها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠,٠٥).

٧,٣ ثبات أداة البحث:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها العديد من المرات على العينة نفسها ولقياس مدي ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لمحااور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مستوى النضج المؤسسي	١٥	.٦٥١
رفع أداء المشاريع	١٣	.٩٠٢
الدرجة الكلية للاستبيان	٢٨	.٨٧٥

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٨٧٥). ومما سبق يتبين أن الاستبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

٨,٣ أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج. في البداية، تم إدخال البيانات إلى برنامج إحصائي متقدم (مثل SPSS) لضمان دقة وسرعة التحليل. تم إجراء التحليلات الوصفية لفهم الخصائص العامة لعينة الدراسة، بما في ذلك التوزيع الديموغرافي للمشاركين. ولتحليل العلاقة بين المتغيرات، تم استخدام تحليل الانحدار وتحليل الارتباط لتحديد مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي بإبعادها على رفع أداء المشاريع بإبعادها. هذه التحليلات مكنت من اختبار الفرضيات المطروحة واستخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

١,٤ تمهيد:

بعدما أوضحنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية عن طريق التعريف بالمنهج وعينة الدراسة وبعد التأكد من صحة وثبات كل من الاستبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية وبعد تحصيل النتائج وتفسيرها في البرنامج الإحصائي SPSS-٢٥ من أجل إجراء العمليات الحسابية وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الموضحة سابقاً وفيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

٢,٤ خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

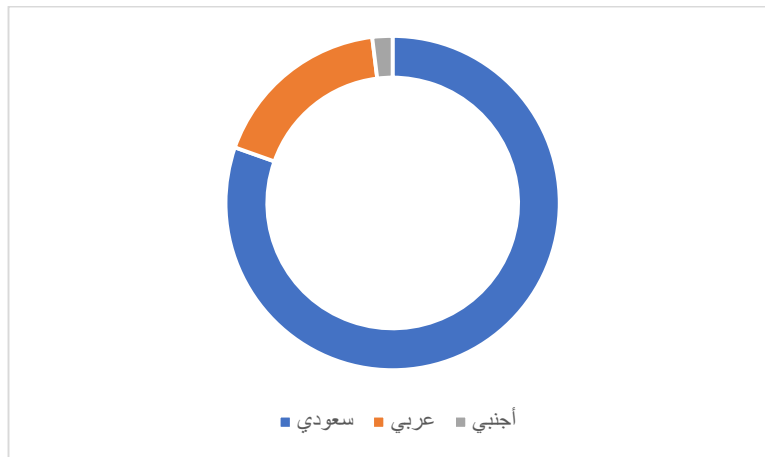
١-الجنسية

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنسية

الجنس	التكرار	النسبة
سعودي	١٦٤	٪٨٠,٤
عربي	٣٦	٪١٧,٦
أجنبي	٤	٪٢
المجموع	٢٠٤	100%

يتضح من الجدول أن نسبة (٪٨٠,٤) من حجم عينة الدراسة جنسيتهم قطرية، ونسبة (٪١٧,٦) جنسيتهم عربية، في حين أن نسبة (٪٢) من حجم العينة جنسيتهم اجنبية.

شكل (١) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنسية.



٢. العمر:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من ١٨ الى ٢٤ سنة	٧٧	٣٧,٧
من ٢٥ الى ٣٤ سنة	٩٠	٤٤
من ٣٥ الى ٤٤ سنة	31	١٥,١
اكبر من ٤٥ سنة	6	٠,٠٢٩
المجموع	٢٠٤	100%

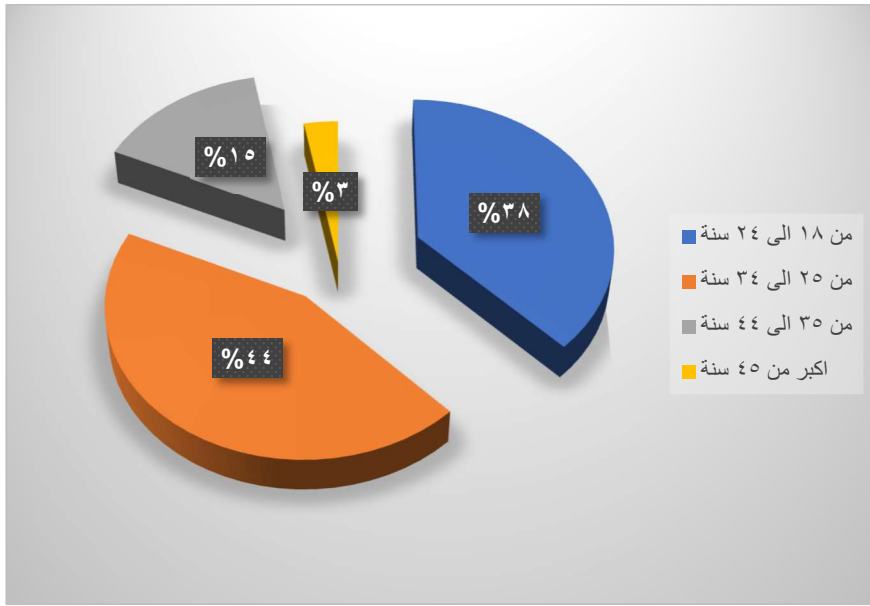
يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٣٧,٧٪) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم من (١٨ الى ٢٤ سنة)،

ونسبة (٤٤٪) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم من ٢٥ الى ٣٤ سنة ، ونسبة (١٥,١٪) من إجمالي أفراد

الدراسة أعمارهم من ٣٥ الى ٤٤ سنة ، ونسبة (٠,٠٢٩٪) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم اكبر من ٤٤

سنة.

شكل (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



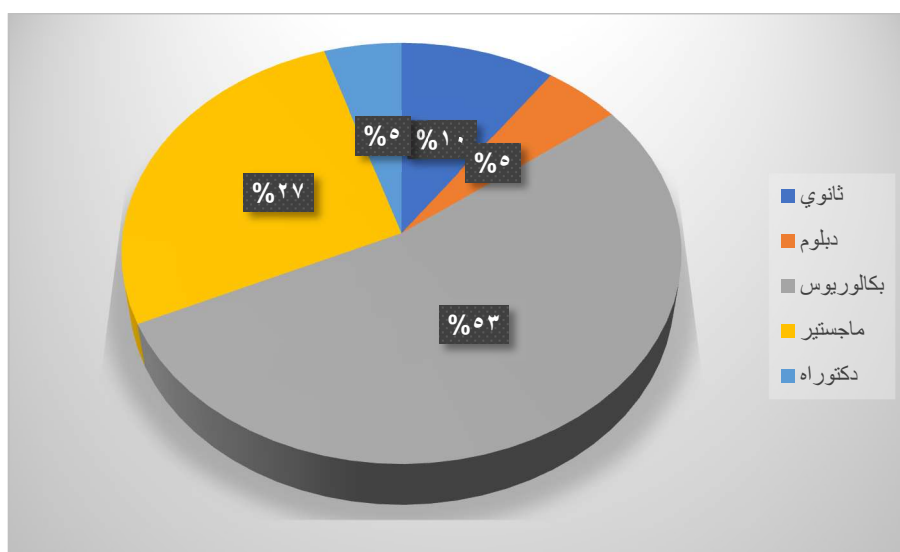
٣- المستوى التعليمي

جدول رقم (٦) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٩,٨%	٢٠	ثانوي
٤,٩%	١٠	دبلوم
٥٣,٤%	١٠٩	بكالوريوس
٢٧%	٥٥	ماجستير
٤,٩%	١٠	دكتوراه
100%	٢٠٤	المجموع

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٥٣,٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي بكالوريوس، ونسبة (٢٧٪) من إجمالي العينة مستواهم التعليمي ماجستير، بينما هناك نسبة (٩,٨٪) من إجمالي عينة الدراسة حاصلين على الثانوي.

شكل (٣) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



٣,٤ دراسة متغيرات البحث:

المتغير المستقل: مستوى النضج المؤسسي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الأول " مستوى

النضج المؤسسي " وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الاول: العمليات والإجراءات

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد العمليات والإجراءات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	أكبر قيمة
١	توفر المؤسسة القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة.	٢,٧١	١,٢٠٧	١	٥
٢	للمؤسسة القدرة على اغتنام الفرص وتغييرها لصالح مشاريعها.	٣,٩٨	.٩٩٥	١	٥
٣	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات الداخلية والخارجية.	٤,٤٦	.٧٧٥	١	٥

٤	تحتوي ذاكرة المؤسسة على المعلومات اللازمة لمعالجة حالات التهديد المتكررة أو المشابهة.	٤,٢٩	٨٤٥	١	٥
٥	تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء التشغيلي والشخصي للموظفين.	٣,٩٩	٧٧٧	١	٥
المتوسط العام		٢١,٠٩	٢,٩٧		

يتبين من الجدول السابق أن بعد العمليات والإجراءات جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٢١,٠٩)، بانحراف معياري بلغ (٢,٩٧)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (١,٢٠٧ ، ٧٧٥)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات الداخلية والخارجية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٦)، وانحراف معياري بلغ (٧٧٥)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (توفر المؤسسة القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٠٧).

البعد الثاني: الثقافة المؤسسية

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الثقافة المؤسسية.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
١	يضع العاملون أهداف المشروع بصورة جماعية.	٢,٥٥	١,٢٤٣	١	٥
٢	يرتبط العاملون ارتباطاً وثيقاً بفرق عملهم.	٤,٢١	٧٢٨	١	٥

٣	تقوم المؤسسة بتشجيع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير المشاريع.	٤,١٧	٨٦٤.	١	٥
٤	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بمد أو تقلص وقت العمل.	٤,٣٠	٧٦٨.	١	٥
٥	تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل.	٣,٨٧	٩٨٠.	١	٥
المتوسط العام		١٩,٨٩	٣,٤٥		

يتبين من الجدول السابق أن بعد الثقافة المؤسسية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (١٩,٨٩)، بانحراف معياري بلغ (٣,٤٥)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين ردود أفراد العينة. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (١,٢٤٣، ٧٦٨)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤): (يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بمد أو تقلص وقت العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٠)، وانحراف معياري بلغ (٧٦٨). بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (يضع العاملون أهداف المشروع بصورة جماعية)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٤٣).

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الهيكل التنظيمي.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل أكبر قيمة	أقل أكبر قيمة
١	يلعب مدير المؤسسة دوراً هاماً في مراقبة المشاريع.	٣,٥١	١,٠٦٣	١	٥

٢	يوجد تنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة في العمل على المشاريع ومواجهة التهديدات.	٣,٨١	١,٠٢٧	١	٥
٣	تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مراقبة التكاليف الخاصة بالمشاريع والتحديات التي تواجهها.	٣,٧١	١,٠٨٧	١	٥
٤	هناك أنظمة رقابة داخلية في المؤسسة تعمل على تنسيق التناقضات الخاصة وواقعها لتحقيق الانسجام في الأداء.	٣,٨٩	٩١٢.	١	٥
٥	يتم التعامل مع الأقسام والفرق والأشخاص فيما يتعلق بالمهام والتجاوزات التي تحدث أثناء أداء الإنتاج أو العمليات الوظيفية الأخرى بطريقة ذاتية.	٣,٧٥	٩٨٠.	١	٥
المتوسط العام		١٨,٣٣	٤,٢١		

يتبين من الجدول السابق أن بعد الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (١٨,٣٣)، بانحراف معياري بلغ (٤,٢١)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين استجابات عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (١,٠٨٧، ٩١٢.)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤): (هناك أنظمة رقابة داخلية في المؤسسة تعمل على تنسيق التناقضات الخاصة وواقعها لتحقيق الانسجام في الأداء.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩)، وانحراف معياري

بلغ (٩١٢)، بينما جاءت في الترتيب العبارة رقم (١): (يلعب مدير المؤسسة دوراً هاماً في مراقبة المشاريع)،
بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١)، وانحراف معياري بلغ (١,٦٧).

المتغير التابع: رفع أداء المشاريع

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الثاني، رفع أداء
المشاريع وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول: الجودة

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	أكبر قيمة
١	يتميز العامل بالدقة والإتقان في انجاز المشاريع.	٤,٣٩	٠,٧٤٣	١	٥
٢	تعمل المؤسسة على تحسين العمليات والخدمات المقدمة للمشاريع بشكل دائم ومستمر.	٤,٤١	٠,٦٩٨	١	٥
٣	تعمل المؤسسة على ضبط الجودة على مدار المشروع لتحقيق المعايير المطلوبة.	٤,٠٤	٠,٨٧١	١	٥
٤	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.	٣,٧٩	١,١٤٥	١	٥
٥	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.	٤,٢٢	٠,٦٧٦	٢	٥
المتوسط العام		٢٢,٧٤	٢,٣١		

يتبين من الجدول السابق أن بعد الجودة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٢٢,٧٤)، بانحراف معياري بلغ (٢,٣١)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (١,١٤٥ ، ٦,٧٦)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٢): (تعمل المؤسسة على تحسين العمليات والخدمات المقدمة للمشاريع بشكل دائم ومستمر)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١)، وانحراف معياري بلغ (٦,٩٨)، بينما جاءت في الترتيب العبارة رقم (٤): (تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، وانحراف معياري بلغ (١,١٤٥).

البعد الثاني: الكلفة

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الكلفة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
١	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل دائم.	٤,٢٢	٨٥٥.	١	٥
٢	يتم تصميم المشروع بحيث تتماشى مع أوليات الممول.	٤,٢٩	٧٤٦.	١	٥
٣	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال بحكم نفقات المشروع.	٤,٤٨	٧٣٧.	١	٥
٤	تبرز أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.	٤,٢٣	٨٨٤.	١	٥
٥	تضع المؤسسة خطط فعالة لإدارة تكاليف المشاريع.	٤,٢٦	٨٦٦.	١	٥
المتوسط العام		٢١,٢٦	٢,٣٠		

يتبين من الجدول السابق أن بعد الكلفة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٢١,٢٦)، بانحراف معياري بلغ (٢,٣٠)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (٨٨٤,٧٣٧)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال بحكم نفقات المشروع)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٧٣٧,٠)، بينما جاءت في الترتيب العبارة رقم (١): (عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل دائم)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، وانحراف معياري بلغ (٨٥٥,٠).

البعد الثالث: الإنتاجية

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الإنتاجية.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
١	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.	٤,٤٣	٦٦٤,٠	١	٥
٢	يتوفر في المؤسسة معايير الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.	٤,١٩	٨٤٩,٠	١	٥
٣	ترضي منتجات المشروع احتياجات المؤسسة والزبائن.	٤,٠٥	٩٦٩,٠	١	٥
المتوسط العام		٢٠,٢٠	٢,٤٧		

يتبين من الجدول السابق أن بعد الانتاجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٢٠,٢٠)، بانحراف معياري بلغ (٢,٤٧)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (٠.٩٦٩، ٠.٦٦٤)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦٤)، بينما جاءت في الترتيب العبارة رقم (٣): (ترضي منتجات المشروع احتياجات المؤسسة والزبائن)، بمتوسط حسابي بلغ (٠.٩٦٩)، وانحراف معياري بلغ (٢,٤٧).

٤,٤ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده (العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع أداء المشاريع بأبعادها (الجودة- الكلفة- الانتاجية) في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعة وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة المشاريع بالمملكة العربية السعودية

جدول (١٣) العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي على رفع جودة المشاريع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β ومعاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	٠.١٣١	٠.١٢٧	٣١,٢٧ ٤	٣٠,٨٧ ٠٠٠	٤,٩٦١	٠.٣٦٣	١٢,٠٢ ٨	٠.٠٠٠
			٠.١٨٥	٠			٥,٥٥٦	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين مستوى النضج المؤسسي بإبعاده يساوي (٠.١٣١)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين. وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية لرفع جودة المشاريع T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية مستوى النضج المؤسسي. وبناء على هذه النتائج نستطيع ان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعة وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعة وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع التكلفة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٤) العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي على رفع التكلفة للمشروع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β ومعاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	٠.٥٣٠	٠.٤٧٠	٣٢,٩٨	٢٥,٨	٠.٠٠٠	٠.٥٦٠	١٣,٩٢	٠.٠٠٠
			٠	٧		٠.٥٨٩٠	٧,٣٤٨	٠.٠٠٠
			٠.٣٩٢					

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين مستوى النضج المؤسسي بإبعاده ورفع التكلفة للمشاريع يساوي (٠.٥٣٠)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين. وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية لرفع تكلفة المشاريع

T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لمستوى النضج المؤسسي ودوره في رفع تكلفة المشاريع.

وبناء على هذه النتائج نستطيع ان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعة وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع التكلفة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعة وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع الانتاجية المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٥) العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي على رفع الإنتاجية للمشروع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β_0, β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.٦٥٠	.٣٥٠	٢٠,٩٣٨	٣٠,٨٢	...	٤,٨٢	٨٢,٨٠	
			.٢٤٣	.	.	.٣٤٠	٦,٨٧٩	

يتضح من الجدول (١٥) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين مستوى النضج المؤسسي بإبعاده ورفع الإنتاجية للمشاريع يساوي (.٦٥٠)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين. وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية لرفع انتاجية المشاريع T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لمستوى النضج المؤسسي. وبناء على تلك النتائج يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى النضج المؤسسي بأبعاده مجتمعة وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع الانتاجية المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والاقتراحات

١,٥ تمهيد

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من الدراسة ونقدم التوصيات اللازمة بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها. سيتم أيضاً استعراض محددات البحث التي توجد وراء النتائج والتوصيات المقترحة.

٢,٥ مناقشة النتائج:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تصنيفها إلى نتائج عامة، ونتائج خاصة بقطاع الدراسة على النحو التالي:

- ◆ اختلاف وجهات نظر العاملين وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (الجنسية، العمر، المؤهل العلمي) نحو توافر أبعاد النضج المؤسسي وأبعاد إدارة المشاريع.
- ◆ تتمتع مؤسسات المملكة العربية السعودية محل الدراسة بمستوى مرتفع من النضج المؤسسي.
- ◆ بعد العمليات والإجراءات جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٢١,٠٩)، بانحراف معياري بلغ (٢,٩٧)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- ◆ بعد الثقافة المؤسسية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (١٩,٨٩)، بانحراف معياري بلغ (٣,٤٥)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين ردود أفراد العينة.
- ◆ بعد الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (١٨,٣٣)، بانحراف معياري بلغ (٤,٢١)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين استجابات عينة الدراسة.
- ◆ بعد الجودة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٢٢,٧٤)، بانحراف معياري بلغ (٢,٣١)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- ◆ بعد الكلفة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٢١,٢٦)، بانحراف معياري بلغ (٢,٣٠)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

- ◆ بعد الانتاجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٢٠,٢٠)، بانحراف معياري بلغ (٢,٤٧)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- ◆ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوي النضج المؤسسي بأبعاده (العمليات والاجراءات- الثقافة المؤسسية- الهيكل التنظيمي) وتعظيم الاستفادة من مكتب إدارة المشاريع في رفع أداء المشاريع بأبعادها (الجودة- الكلفة- الانتاجية) في المملكة العربية السعودية.

٣,٥ التوصيات:

- ◆ وفي ضوء النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتحقيق النضج المؤسسي على إدارة المشاريع موضع الدراسة، أهمها:
- ◆ يجب على القادة أن يكونوا حذرين في توزيع الأعمال وتكليف المهام بطريقة تضمن وتعزز الإنتاجية للمشاريع.
- ◆ تطوير حملات توعية دورية وورش عمل تثقيفية للموظفين حول أهمية النضج المؤسسي وتأثيره الإيجابي.
- ◆ يجب أن تتبنى القيادات نهجاً يشجع على توزيع المهام بشكل أكثر عدالة بين فريق العمل، مع تحفيزهم على التفويض للموظفين المؤهلين، مما يقلل من الضغط على القيادات ويساهم في تحسين (الجودة، التكلفة، الإنتاجية) للمشاريع.
- ◆ تعزيز استخدام التكنولوجيا في تنظيم العمل والاتصال الفعال بين الفرق الوظيفية، مما يسهل على الموظفين إدارة وقتهم بشكل أكثر فعالية وتحقيق التوازن المطلوب.
- ◆ استخدام التطبيقات والأدوات التكنولوجية لتسهيل التواصل بين الفرق وتنظيم الأنشطة الوظيفية بشكل أكثر فعالية.

٤,٥ مقترحات بحثية مستقبلية:

- ◆ دراسة تأثير سياسات المؤسسات وسياسات المرونة في العمل، على تحقيق التوازن للمشاريع.
- ◆ استكشاف كيفية تأثير التوقعات الاجتماعية والثقافية على التوازن بين النضج المؤسسي تحقيق الأهداف المطلوبة في بيئات العمل المختلفة.
- ◆ دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا والعمل عن بُعد على التفاعلات بين العاملين في المؤسسات.
- ◆ تحليل العوامل المشتركة بين الأفراد الذين ينجحون في تحقيق إنتاجية أفضل للمشاريع، مثل مهارات الإدارة الزمنية، وتوفير التكاليفإلخ.

Abstract

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد، ندى حسن عبدالقادر. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات الريادة في التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم الفترة من "٢٠٢١-٢٠٢٢ م". مجلة القلزم العلمية، ع ٢٦، ٩٧ - ١٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329315>
٢. الأشول، علي حسين علي حسين، و ابن عبدالكريم، أماني بنت طلال. (٢٠٢٢). استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٨، ع ١٤، ٤٣ - ٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1261817>
٣. حباكة، أمل سعيد محمد محمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق النضج المؤسسي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر: دراسة تحليلية. المجلة التربوية، ج ٩٩، ٣١٧ - ٣٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1310552>
٤. الحربان، ندى جاسم محمد جاسم، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج ٣٠، ع ١٤، ١ - ٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218924>
٥. حسين، عبدالكريم محمد أحمد. (٢٠٢٢). أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية. المجلة التربوية، ج ٩٧، ٢٩٨ - ٣٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287336>
٦. الحلاق، حسام أحمد، و الإسماعيل، جابر شعيب. (٢٠٢٣). دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٢٤، ١ - ٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1441335>

٧. حمود، غيث دحام علي، و العواودة، وليد مجلي. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع

الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل

البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/948825>

٨. السمان، ثائر أحمد سعدون، و الجبوري، سيف خلف عطاالله. (٢٠٢٠). استراتيجيات الريادة ودورها

في بناء المنظمات الذكية: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، مج ١٦، ٤٩٤، ١ - ١٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1204898>

٩. الشرمان، الاء محمد سلامة، و العدوان، شاكراً أحمد طلال. (٢٠٢٠). مستوى النضج المؤسسي

لتطوير الخدمات الرقمية: دراسة إستكشافية في القطاع العام الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176924>

١٠. الطيب، عبدالله محمد عبدالله، و عبدالرحمن، خالد. (٢٠١٨). اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة

أداء المؤسسات غير الربحية: دراسات حالة منظمة المنتدى الاسلامي - في الفترة من "٢٠٠٩ - ٢٠١٣"

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/103563>

١١. عرقاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سهى مفيد، و أبو موسى، مهند محمود

موسى. (٢٠٢٠). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة

الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج ٨، ١٤، ٨٢ - ٨٤. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1423749>

١٢. عيسى، يارا حكمت. (٢٠٢٣). أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة

والمتوسطة: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -

سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٥، ٣٤، ٥٣٧ - ٥٥٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1403563>

١٣. المفلح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء

المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052483>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alkhaldi H M H. (2022). Athletic Knowledge Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in Sports Work Environment. Ann Appl Sport Sci; 10 (S1)URL: <http://aassjournal.com/article-1-1058-en.html>
2. Ekambaram, A. Sørensenb, A, Bull-Berg H., & Olsson, N. (2018). The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. Procedia Computer Science, pp. 851-858
3. Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2022). Knowledge management model for smart campus in Indonesia. Data, 7(1 (
4. Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.
5. Miković, R, Petrović, D., Mihihć, M, Obradović, V., & Todorović, M (2018) .The integration of social capital and knowledge management - The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. International Journal of Project Management

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار

التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركات الخدمات اللوجستية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث،

نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من

خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير

أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من ٤٥ سنة ☐ من ٤٥ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس

ثانيا محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: النضج المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمليات والإجراءات						
١	توفر المؤسسة القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة.					
٢	للمؤسسة القدرة على اغتنام الفرص وتغييرها لصالح مشاريعها.					
٣	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات الداخلية والخارجية.					
٤	تحتوى ذاكرة المؤسسة على المعلومات اللازمة لمعالجة حالات التهديد المتكررة أو المشابهة.					
٥	تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء التشغيلي والشخصي للموظفين.					
الثقافة المؤسسية						

					يضع العاملون أهداف المشروع بصورة جماعية.	٦
					يرتبط العاملون ارتباطاً وثيقاً بفرق عملهم.	٧
					تقوم المؤسسة بتشجيع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير المشاريع.	٨
					يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بمد أو تقلص وقت العمل.	٩
					تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل.	١٠
الهيكل التنظيمي						
					يلعب مدير المؤسسة دوراً هاماً في مراقبة المشاريع.	١١
					يوجد تنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة في العمل على المشاريع ومواجهة التهديدات.	١٢
					تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مراقبة التكاليف	١٣

					الخاصة بالمشاريع والتحديات التي تواجهها.	
					هناك أنظمة رقابة داخلية في المؤسسة تعمل على تنسيق التناقضات الخاصة وواقعها لتحقيق الانسجام في الأداء.	١٤
					يتم التعامل مع الأقسام والفرق والأشخاص فيما يتعلق بالمهام والتجاوزات التي تحدث أثناء أداء الإنتاج أو العمليات الوظيفية الأخرى بطريقة ذاتية.	١٥

❖ المحور الثاني: رفع أداء المشروع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة						
١	يتميز العامل بالدقة والإتقان في انجاز المشاريع.					
٢	تعمل المؤسسة على تحسين العمليات والخدمات المقدمة للمشاريع بشكل دائم ومستمر.					
٣	تعمل المؤسسة على ضبط الجودة على مدار المشروع لتحقيق المعايير المطلوبة.					
٤	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.					
٥	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.					
الكلفة						
٦	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل دائم.					

					٧	يتم تصميم المشروع بحيث تتماشى مع أوليات الممول.
					٨	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال بحكم نفقات المشروع.
					٩	تبرز أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.
					١٠	تضع المؤسسة خطط فعالة لإدارة تكاليف المشاريع.
الإنتاجية						
					١١	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.
					١٢	يتوفر في المؤسسة معايير الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.
					١٣	ترضي منتجات المشروع احتياجات المؤسسة والزبائن.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

Management college

Department of project management



**The Strong Relationship Between the Level of
Organizational Maturity and Maximizing the Role of the
Project Management Office (PMO) in Enhancing Project
Performance in the Kingdom of Saudi Arabia:
"An Applied Study on Small and Medium Enterprises in the
Kingdom of Saudi Arabia"**

Prepared by:

Tariq Khaled Mohammed Al-Oqayli

Supervision:

Dr. Asmaa Abu-Anza

1446 - 2024