

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
برنامج بكالوريوس الإدارة العامة

**أثر نضج إدارة المشاريع في تحسين
أداء المشاريع بالشركات الرقمية
الناشئة في المملكة العربية
السعودية**

إعداد الطالبة: تهاني محمد الحسين
اسم المقرر: مشروع التخرج - 1 (MGM 496)

تحت إشراف الدكتور

الفاضل:.....

الكلية: كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي: | العام الأكاديمي: 2026 م

جدول المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	رقم القسم
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
3	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
4	فجوات على المستوى النظري	1.2.1
4	فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
5	أهمية الدراسة	1.3
5	على المستوى النظري	1.3.1
5	على المستوى التطبيقي	1.3.2
5	أسئلة الدراسة	1.4
6	أهداف الدراسة	1.5
6	فرضيات الدراسة	1.6
7	نموذج الدراسة	1.7

رقم الصفحة	المحتويات	رقم القسم
7	منهجية الدراسة	1.8
7	الدراسة الميدانية	1.9
8	مخطط المشروع المقترح	1.10
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	2
9	المقدمة	2.1
10	المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع	2.2
14	المتغير التابع: أداء المشاريع	2.3
17	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4
20	خاتمة الفصل الثاني	2.5

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولات جذرية متسارعة مدفوعة بالتطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات، مما فرض على المنظمات باختلاف أحجامها تبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن لها الاستدامة والقدرة على المنافسة. وفي هذا السياق، تعد إدارة المشاريع الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الكيانات الحديثة لتحويل أهدافها الاستراتيجية إلى واقع ملموس يحقق قيمة مضافة. ومع التوجه الاستراتيجي المكثف للمملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد معرفي رقمي متكامل مستند على ركائز رؤية المملكة الطموحة، شهد قطاع الشركات الرقمية الناشئة نمواً وتدفقاً غير مسبوق في السوق المحلية. غير أن هذه الشركات، وبحكم طبيعتها المرنة، تواجه تحديات تشغيلية وإدارية معقدة، تتجلى في محدودية الموارد وصعوبة الموازنة بين الابتكار وضبط القيود التشغيلية للمشاريع.

من هذا المنطلق، برز مفهوم "نضج إدارة المشاريع" كأحد أهم المفاهيم الفكرية والتطبيقية في الأدبيات الإدارية المعاصرة. ولا يشير هذا المفهوم فقط إلى الاستخدام المؤقت للأدوات، بل يعكس مدى مأسسة العمليات، واستقرار المنهجيات، وتكامل الممارسات التنظيمية وتدرجها من مستويات عشوائية غير منظمة إلى مستويات قياسية محسنة بشكل مستمر يعتمد على التقييم الدوري والابتكار المؤسسي. إن العلاقة الارتباطية والسببية بين مستوى النضج الإداري داخل المنظمة وبين "أداء المشاريع" تعد من القضايا الجوهرية؛ حيث يسهم النضج المرتفع في تمكين الكيانات الناشئة من التنبؤ الدقيق بالمخاطر، والسيطرة الصارمة على الميزانيات، وضبط الجداول الزمنية، وتحقيق أعلى مستويات الجودة التي تلبى تطلعات العملاء والمستثمرين على حد سواء.

وبناءً على هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة الحالية لتسليط الضوء بشكل علمي ومنهجي على قياس أثر نضج إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بالشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية، لتقدم إسهاماً أكاديمياً وتطبيقياً يسد ثغرة واضحة في البيئة الإدارية المحلية، ويدعم متخذي القرار في قطاع ريادة الأعمال الرقمية.

1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الدعم الحكومي والبيئة الاستثمارية المحفزة للشركات الناشئة في المملكة، تشير الممارسات الميدانية إلى أن نسبة معتبرة من المشاريع الرقمية الناشئة تواجه شبح التعثر أو الفشل الكامل في مراحلها الأولى. وتتمثل المعضلة الأساسية في أن هذه المنظمات تعتمد في كثير من الأحيان على الإدارة العفوية وردود الأفعال اللحظية بدلاً من الاعتماد على ممارسات ومنهجيات ناضجة ومستقرة لإدارة المشاريع، مما يؤدي إلى هدر مالي وزمني حاد. ويمكن تقسيم المشكلة إلى الفجوات التالية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

يواجه الفكر الإداري نقصاً واضحاً في الدراسات الأكاديمية -في حدود العلم والاطلاع- التي تبحث في نماذج نضج إدارة المشاريع عند إسقاطها على الكيانات المرنة والصغيرة كالشركات الرقمية الناشئة؛ حيث ركزت السواد الأعظم من الأدبيات السابقة على الشركات والمصانع الكبرى وقطاعات التشييد والبناء، مما أوجد فجوة معرفية حول مدى ملائمة ومساهمة هذه النماذج في بيئة الاقتصاد الرقمي السعودي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

هنالك ضعف واضح في الوعي المؤسسي لدى رواد الأعمال ومؤسسي الشركات الناشئة بالمملكة حول مفهوم النضج الإداري؛ حيث يُنظر إلى إدارة

المشاريع كأداة بيروقراطية معطلة للسرعة والابتكار وليس كإطار تمكيني تراكمي يسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع، وهو ما أفرز حاجة ماسة لتقديم دراسة تطبيقية تقيس هذا الأثر بلغة الأرقام والمؤشرات الميدانية.

السؤال الرئيسي للدراسة: "ما أثر نضج إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بالشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية؟"

1.3. أهمية الدراسة:

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية في تقديم إطار معرفي يربط بين المتغيرات المعاصرة في بيئة ريادة الأعمال السعودية، وإثراء المراجع الأكاديمية العربية بأدوات قياس مقننة ومطورة لنضج المشاريع الرقمية، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة للباحثين في تخصصات الإدارة العامة وإدارة المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية العملية في تزويد مديري ومؤسسي الشركات الرقمية السعودية بأداة تقييم عملية تمكنهم من قياس مستوى نضجهم الحالي، وتحديد نقاط الضعف والقصور في عملياتهم الإدارية، وتوجيه الاستثمارات بفاعلية نحو تحسين جودة المخرجات والتحكم بالوقت والتكلفة الفعليين للمشروع.

1.4. أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيسي للبحث الأسئلة التحليلية والقياسية التالية:

- ما هو مستوى نضج إدارة المشاريع السائد في الشركات الرقمية الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع والمؤسسين؟
- ما هو مستوى كفاءة أداء المشاريع (من حيث الوقت، التكلفة، الجودة) المحقق في تلك الشركات؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات نضج إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

- هل تختلف استجابات المبحوثين حول أداء المشاريع باختلاف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (العمر التشغيلي للشركة، حجم التمويل، عدد المشاريع المنفذة)؟

1.5. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف المحورية التالية:
- تشخيص وتحديد مستوى نضج إدارة المشاريع الفعلي داخل الشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية طبقاً للمقاييس العالمية.
- الوقوف على واقع أداء المشاريع الرقمية ومستوى قدرتها على تحقيق أهداف النطاق والوقت والميزانية المحددة سلفاً.
- تحليل واختبار طبيعة وحجم الأثر الذي يمارسه نضج إدارة المشاريع كمتغير مستقل على أداء المشاريع كمتغير تابع.
- تقديم توصيات ومقترحات علمية وعملية قابلة للتطبيق لصناع القرار في هذه الشركات لرفع مستويات نضجها التنظيمي.

1.6. فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات الدراسة بناءً على المشكلة والأهداف لتكون قابلة للاختبار الإحصائي كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بالشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع في قدرة الشركات على الالتزام بالجدول الزمني وضبط الوقت المحدد للمشاريع الرقمية.
- **الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع في كفاءة إدارة الميزانية وضبط التكاليف المالية للمشاريع الرقمية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع في رفع مستوى جودة المخرجات البرمجية والرقمية المحققة.

1.7. نموذج الدراسة:

يجسد النموذج التالي البناء الهيكلي للعلاقة السببية المفترضة في هذه الدراسة، ويوضح كيفية تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع:

[المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع]



[المتغير التابع: أداء المشاريع]

- أبعاد المتغير المستقل تشمل: (استقرار العمليات، المنهجيات المتبعة، التدريب والتطوير، القياس والتحسين المستمر).
- مؤشرات المتغير التابع تشمل: (كفاءة الوقت، كفاءة التكلفة، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة).

1.8. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الأبحاث؛ حيث يتم من خلاله رصد واقع نضج إدارة المشاريع وتحليل استجابات أفراد العينة للوقوف على العلاقات السببية والأثر الإحصائي بين المتغيرات.

1.9. الدراسة الميدانية:

تستهدف الدراسة الميدانية الشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية. وتتكون أداة الدراسة من استبانة إلكترونية مصممة ومحكمة علمياً وموجهة لمديري المشاريع، والمؤسسين، والرؤساء التنفيذيين في تلك الشركات، ويتم معالجة البيانات واستخراج النتائج عبر الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1.10. مخطط المشروع المقترح:

يتم تنفيذ هذا البحث وفق خطة زمنية مجدولة تبدأ باختيار العنوان واعتماد المقترح البحثي، تليها مرحلة مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار

النظري، ثم تصميم الأداة وجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى استخلاص التوصيات وكتابة التقرير النهائي للبحث.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يستعرض هذا الفصل الأدبيات والنظريات الإدارية التي شكلت الأساس العلمي لمتغيرات الدراسة. يتناول القسم الأول بالتحصيل والتحليل مفهوم نضج إدارة المشاريع ونماذجه العالمية وأبعاده، بينما يركز القسم الثاني على أداء المشاريع ومؤشرات قياس نجاحها في البيئة الرقمية، تليها مناقشة علمية لطبيعة العلاقة التفاعلية والسببية بينهما بناءً على ما توفر من دراسات سابقة في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.2. المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity)

يرتبط مفهوم النضج التنظيمي بقوة بقابلية المنظمة على تطوير ممارساتها وتكرار نجاحاتها بشكل منهجي مستدام. وتُعرف إدارة المشاريع نضجها بأنه درجة مأسسة العمليات الإدارية وقدرة الكيان الإداري على تطبيق ممارسات قياسية موحدة تسهم في رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية وتلافي الأخطاء الفردية الناجمة عن غياب التنظيم المنهجي الموحد.

إن تتبع مستويات النضج يتطلب فهماً عميقاً للأنماط الهيكلية التي تمر بها المنظمات؛ حيث تنتقل الممارسات بمرور الوقت من نمط الإدارة العشوائية القائمة على الكفاءات الفردية الفجائية، إلى ممارسات مستقرة تتسم بالتكامل والتناسق والمأسسة الشاملة لجميع خطوط الإنتاج والعمليات داخل المنظمة.

وتعددت النماذج العالمية التي سعت لتأطير وقياس هذا النضج، ومن أبرزها نموذج كيرزنز لنضج إدارة المشاريع (Kerzner's PMMM) الذي يقسم النضج التنظيمي إلى

خمسة مستويات متدرجة بدقة تامة تعكس المظهر التطوري والتشغيلي لثقافة المؤسسة الإدارية:

أولاً: المستوى الأول (اللغة المشتركة)، وهو المستوى البدائي الذي تدرك فيه المنظمة أهمية إدارة المشاريع ولكن دون وجود منهجيات موحدة أو التزام حقيقي بأدوات قياسية ثابتة، حيث يقتصر العمل على جهود فردية مبعثرة.

ثانياً: المستوى الثاني (العمليات المشتركة)، تبدأ فيه المنظمة بتطوير عمليات مكررة للتحكم في المشاريع الفردية وتحقيق نوع من السيطرة المالية والزمينية المؤقتة، مع إدراك الحاجة لتكرار النجاحات السابقة.

ثالثاً: المستوى الثالث (المنهجية الواحدة)، يمثل مرحلة تأسيس العمليات الفعلية؛ حيث تتبنى المنظمة بأكملها ثقافة ومنهجية عمل موحدة لإدارة مشاريعها، وتصبح العمليات جزءاً من الهوية التنظيمية الرسمية المعترف بها في كافة الإدارات.

رابعاً: المستوى الرابع (المقارنة المرجعية)، تسعى فيه المنظمة لمقارنة ممارساتها الإدارية والتشغيلية مع الشركات الرائدة والمنافسة في السوق بهدف تطوير كفاءتها وتجاوز مواطن القصور الذاتية المتكررة.

خامساً: المستوى الخامس (التحسين المستمر)، وهو أعلى مستويات النضج المؤسسي؛ حيث تصبح مراجعة وتطوير العمليات ممارسة تنظيمية مستمرة وتلقائية تعتمد على الابتكار والتقييم المستدام لكافة الأدوات التشغيلية.

2.3. المتغير التابع: أداء المشاريع (Project Performance)

يعد أداء المشاريع المعيار الأساسي والمؤشر الحقيقي لمدى نجاح المنظمات في تحقيق خططها التشغيلية والاستراتيجية. وفي الأدبيات الكلاسيكية لإدارة المشاريع، يتم التعبير عن الأداء من خلال ما يُعرف بـ "المثلث الحديدي للقيود" (Iron Triangle)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية ومترابطة بشكل وثيق:

البعد الأول يتمثل في الوقت (Time)، ويقاس مدى قدرة إدارة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد والتسليم في المواعيد المقررة دون تأخير قد يضر بالسمعة التجارية أو يؤدي إلى فرض غرامات مالية تشغيلية.

البعد الثاني يتمثل في التكلفة (Cost)، ويقاس مدى الالتزام بالميزانية التقديرية المرصودة وكفاءة تخصيص واستخدام الموارد المالية والحد من الانحرافات التمويلية التي قد تؤثر على ربحية واستدامة الكيان الناشئ.

البعد الثالث يتمثل في الجودة (Quality)، ويقاس مدى مطابقة المخرجات النهائية والبرمجية للمواصفات الفنية المعتمدة وتلبية تطلعات الجهة المستفيدة وضمان خلو المنتجات الرقمية من العيوب البرمجية الشائعة.

ومع تطور الفكر الإداري وظهور البيئات الرقمية المرنة، توسعت مؤشرات قياس أداء المشاريع لتشمل أبعاداً أكثر ديناميكية، مثل رضا أصحاب المصلحة، القيمة الاستراتيجية والتجارية التي يحققها المنتج الرقمي للشركة في السوق، والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات والمستجدات المتلاحقة في تفضيلات المستهلكين بالسوق السعودي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير المراجعات التحليلية للأدبيات الإدارية المعاصرة إلى وجود ارتباط وثيق ومباشر بين مستويات نضج إدارة المشاريع وتحسين مستويات الأداء العام

للمشاريع؛ فالمنظمات التي تمتلك مستويات نضج متقدمة تظهر قدرة أعلى على التحكم في انحرافات الميزانية والجدول الزمني مقارنة بالمنظمات ذات النضج المنخفض أو العشوائي.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن الاستثمار في بناء منهجيات مستقرة وتدريب الكوادر الإدارية على أدوات قياس النضج ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على تقليل نسب فشل المشاريع وزيادة جودة المخرجات. ومع ذلك، فإن إسقاط هذه العلاقة على قطاع الشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية يحمل خصوصية فريدة نظراً لارتفاع مؤشرات المخاطرة والتنافسية في السوق المحلي، مما يعزز الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لتغطيتها بطريقة منهجية دقيقة.

2.5. الخاتمة:

أظهر الإطار العام والنظري للدراسة تكامل المرتكزات العلمية التي تربط نضج الممارسات الإدارية بكفاءة ومخرجات المشاريع الرقمية الناشئة. إن الفهم العميق لأبعاد النضج ونماذجه ومؤشرات الأداء يمهد الطريق بشكل متسق للبدء في مرحلة الدراسة الميدانية وتطبيق أدوات القياس الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات النهائية التي تدعم البيئة الريادية بالمملكة العربية السعودية وتفتح آفاقاً جديدة للتطوير الإداري المستدام.