

جامعة ميدأوشن

مشروع التخرج

التكليف الثالث: فصل الدراسات السابقة

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

إعداد الطالبة: تهاني محمد الحسين

استكمالاً للتكليفات السابقة في مشروع التخرج

م2026

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

تمهيد

يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع أثر نضج إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بالشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً للإطار العام الذي تم بناؤه في التكاليفات السابقة، بحيث ينتقل البحث من تحديد المشكلة والأسئلة والأهداف والفرضيات إلى تحليل المفاهيم والنماذج والدراسات التي تساعد في تفسير العلاقة بين نضج إدارة المشاريع وأداء المشاريع.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في البيئة الرقمية السعودية مع توسع منظومة التقنية وريادة الأعمال. ويشير تقرير رؤية السعودية 2030 لعام 2025 إلى نمو الاقتصاد الرقمي وتوسع منظومة الشركات التقنية الناشئة وزيادة الوصول إلى التمويل والمواهب الرقمية، وهو ما يجعل كفاءة إدارة المشاريع عنصرًا مهمًا. في قدرة الشركات الناشئة على تحويل الأفكار والمنتجات الرقمية إلى نتائج قابلة للقياس.

وينظم الفصل في محاور مترابطة تبدأ بمفهوم إدارة المشاريع، ثم مفهوم نضج إدارة المشاريع وأبعاده، ثم نماذج قياس النضج، وبعد ذلك مفهوم أداء المشاريع ومؤشراته، ثم العلاقة النظرية بين المتغيرين، وأخيرًا. عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها وتحديد الفجوة البحثية.

مفهوم إدارة المشاريع 2.1

تُعد إدارة المشاريع مجالًا إداريًا يجمع بين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والرقابة بهدف تحقيق نتائج محددة ضمن قيود تتعلق بالوقت والتكلفة والنطاق والجودة والموارد. ولا تقتصر إدارة المشاريع على متابعة جدول زمني أو توزيع المهام، بل تتضمن بناء آليات لاتخاذ القرار وإدارة المخاطر والتواصل مع أصحاب المصلحة وضمان توافق مخرجات المشروع مع الأهداف الاستراتيجية.

وتكتسب إدارة المشاريع أهمية أكبر في الشركات الرقمية الناشئة لأن هذه الشركات تعمل غالبًا في بيئة سريعة التغير، وتتعامل مع منتجات تقنية تحتاج إلى تحديث مستمر، كما تواجه قيودًا في الموارد والوقت والتمويل. ومن ثم فإن وجود ممارسات واضحة لإدارة المشاريع يمكن أن يساعد على تقليل العشوائية وتحسين استخدام الموارد وتحويل المعرفة والخبرة المتراكمة إلى إجراءات قابلة للتكرار.

وتوضح الأدبيات الحديثة أن نجاح المشروع لا ينبغي أن يُفهم باعتباره الالتزام بالوقت والتكلفة فقط؛ فمفهوم النجاح أصبح متعدد الأبعاد ويشمل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة والقيمة التي يحققها المشروع وملاءمته للسياق التنظيمي والاستراتيجي. لذلك فإن دراسة أداء المشاريع في الشركات الرقمية الناشئة تحتاج إلى مؤشرات تجمع بين الكفاءة التشغيلية وفعالية النتائج.

مفهوم نضج إدارة المشاريع 2.2

يشير نضج إدارة المشاريع إلى درجة تطور قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بطريقة منظمة ومتسقة وقابلة للتكرار والتحسين. فالمؤسسة ذات النضج المنخفض قد تعتمد على الخبرة الفردية والاجتهادات الشخصية، بينما تميل المؤسسة الأكثر نضجًا إلى وجود عمليات موثقة ومنهجيات واضحة وأدوار ومسؤوليات محددة وآليات للحكمة وقياس الأداء والتعلم من المشاريع السابقة.

ولا يعني ارتفاع النضج أن المنظمة أصبحت خالية من المشكلات، بل يعني أن لديها قدرة أكبر على التعرف على المشكلات والتعامل معها بطريقة منهجية. ولهذا تركز نماذج النضج على الانتقال التدريجي من الممارسات غير المنظمة إلى الممارسات المعيارية، ثم القياس والتحسين المستمر.

إلى وجود علاقة بين نضج إدارة المشاريع والأداء التجاري، مع أهمية Yazici (2009) وتشير دراسة الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة. كما أظهرت الدراسة أن أثر النضج لا يعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، وهو ما يدعم فكرة أن نضج إدارة المشاريع ينبغي النظر إليه بوصفه قدرة تنظيمية متداخلة مع الثقافة والحكمة والقيادة.

أبعاد نضج إدارة المشاريع 2.3

أولاً: استقرار العمليات

يقصد باستقرار العمليات وجود طريقة واضحة ومتسقة لتنفيذ الأعمال الأساسية للمشروع، بحيث لا يعتمد نجاح المشروع بصورة كاملة على شخص واحد أو على قرارات لحظية. ويشمل ذلك وضوح دورة المشروع، وتحديد المسؤوليات وتوثيق القرارات وآليات المتابعة.

ثانياً: المنهجيات المتبعة

تتمثل المنهجيات في الأطر والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع. وتزداد قيمة المنهجية عندما تكون مناسبة لطبيعة المشروع وحجمه ودرجة عدم اليقين فيه، خصوصاً في المشاريع الرقمية التي قد تستفيد من الأساليب التكرارية والمرنة.

ثالثاً: التحسين المستمر

يعني التحسين المستمر قدرة المنظمة على التعلم من نتائج المشاريع السابقة واستخدام البيانات والمراجعات الختامية لتعديل الإجراءات. ويحول هذا البعد الخبرة المتراكمة من معرفة فردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستخدام في المشاريع اللاحقة.

رابعاً: حوكمة المشاريع

تتعلق الحوكمة بتحديد الصلاحيات ومسارات اتخاذ القرار وآليات الرقابة والمساءلة وربط المشروع بالأهداف الاستراتيجية. وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في الشركات الناشئة عندما تبدأ في التوسع، لأن زيادة عدد المشاريع وأصحاب المصلحة قد تؤدي إلى تضارب الأولويات ما لم توجد قواعد واضحة لاتخاذ القرار.

نماذج نضج إدارة المشاريع 2.4

ظهرت نماذج نضج إدارة المشاريع لمساعدة المنظمات على تشخيص مستوى قدراتها وتحديد مجالات التحسين. وتختلف النماذج في عدد المستويات والأبعاد وطريقة القياس، إلا أن الفكرة المشتركة بينها هي الانتقال من ممارسات غير رسمية أو غير متسقة إلى ممارسات أكثر تنظيمًا وقياسًا وتحسينًا.

الذي يركز على ربط إدارة المشاريع بالبرامج والمحافظ OPM3 ومن النماذج المعروفة نموذج وبالاستراتيجية التنظيمية، ونماذج أخرى تركز على عمليات إدارة المشاريع ومجالات المعرفة والقدرات التنظيمية. كما توجد نماذج نضج مستمدة من بيئات تطوير البرمجيات، وهي ذات صلة بالسياق الرقمي. لأنها تهتم بدرجات نضج العمليات وقدرتها على تحقيق نتائج متكررة.

إلى أن نماذج النضج يمكن أن تسهم في تحديد فرص (Brookes et al. 2014) وتشير دراسة التحسين، لكنها كشفت أيضًا عن اختلافات كبيرة في تقييم مستوى النضج بين الأفراد. وهذا يعني أن استخدام النموذج يحتاج إلى تفسير واسع للسياق، وألا يُعامل الرقم الناتج عن التقييم باعتباره حقيقة مطلقة. كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن نماذج النضج تحتاج إلى قدر من المرونة حتى تستجيب للتغيرات التقنية والتنظيمية، وأن النماذج الجامدة قد لا تراعي العوامل البشرية والتكنولوجية الناشئة.

مفهوم أداء المشاريع 2.5

يقصد بأداء المشروع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه المتفق عليها بكفاءة وفعالية. ويشمل الأداء في الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية: الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

الالتزام بالوقت

يرتبط الالتزام بالوقت بقدرة فريق المشروع على تنفيذ الأنشطة والوصول إلى المخرجات في المواعيد المخططة. وفي البيئة الرقمية قد يكون التأخير أكثر تأثيرًا لأن الأسواق التقنية سريعة التغير، وقد يؤدي التأخر في إطلاق منتج إلى فقدان فرصة سوقية أو زيادة تكاليف التطوير.

الالتزام بالتكلفة

يقيس هذا البعد مدى قدرة المشروع على استخدام الموارد المالية ضمن الحدود المعتمدة. وتزداد أهميته في الشركات الناشئة بسبب محدودية التمويل والحاجة إلى توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى.

جودة المخرجات

لا يكفي إنجاز المشروع في الوقت والتكلفة المحددين إذا كانت النتيجة لا تحقق المتطلبات. لذلك ترتبط الجودة بمدى توافق المخرجات مع المواصفات واحتياجات المستخدمين وأصحاب المصلحة.

رضا أصحاب المصلحة

يمثل رضا أصحاب المصلحة بعدًا مهمًا لأنه يعكس مدى قبول النتائج من الأطراف المتأثرة بالمشروع، مثل العملاء والإدارة وفريق العمل والشركاء.

العلاقة بين نضج إدارة المشاريع وأداء المشاريع 2.6

تقوم العلاقة النظرية بين المتغيرين على أن المنظمة كلما طورت قدرتها على إدارة المشاريع بصورة منهجية، زادت احتمالية تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والتعلم، مما قد ينعكس على أداء المشاريع. إلا أن العلاقة ليست آلية أو مضمونة في كل السياقات، إذ تتأثر بالثقافة التنظيمية والقيادة وطبيعة المشروع والموارد ومستوى تعقيده.

يمكن تفسير العلاقة من خلال استقرار العمليات؛ فعندما تكون الإجراءات واضحة، تقل احتمالية اختلاف طريقة التنفيذ من مشروع لآخر. كما تساعد المنهجيات الملائمة على تنظيم التخطيط والمتابعة، بينما يوفر التحسين المستمر آلية للتعلم من الأخطاء. أما الحوكمة فتدعم سرعة القرار ووضوح الصلاحيات وتوافق المشروع مع الأولويات الاستراتيجية.

فكرة أن نضج عمليات تطوير البرمجيات يرتبط إيجابيًا بمقاييس Jiang et al. (2004) وتدعم دراسة علاقة مهمة بين نضج إدارة المشاريع والأداء التجاري، مع Yazici (2009) أداء المشاريع. كما وجدت اختلاف العلاقة بالنسبة للأداء على مستوى المشروع.

إلى أن نضج إدارة المشاريع يؤدي دورًا مهمًا في تحقيق Burger et al. (2024) وتشير دراسة مخرجات إدارة المشاريع، لكنها تؤكد في الوقت نفسه أن النضج وحده لا يكفي لضمان النجاح. وهذا الاستنتاج مهم لأنه يمنع الدراسة الحالية من افتراض أن النضج هو العامل الوحيد في الأداء.

الشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية 2.7

تتميز الشركات الرقمية الناشئة بسرعة النمو والتجريب وتطوير المنتجات والخدمات القائمة على التقنية. وفي المملكة العربية السعودية شهدت منظومة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال توسعًا واضحًا ضمن برامج التحول الوطني ورؤية السعودية 2030. ويشير التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2025 إلى نمو الاقتصاد الرقمي وتوسع منظومة الشركات التقنية الناشئة وزيادة الدعم والتمويل والمواهب الرقمية.

ويخلق هذا النمو بيئة مناسبة لدراسة نصج إدارة المشاريع؛ فالشركة الناشئة قد تبدأ بفريق صغير يعتمد على التواصل المباشر، ثم تتوسع بسرعة، وعندها تصبح الحاجة أكبر إلى عمليات واضحة وقياس أداء وحوكمة واتخاذ قرارات مبني على البيانات. وفي الوقت نفسه لا يمكن نقل ممارسات المؤسسات الكبيرة إلى الشركات الناشئة دون تكييفها مع سرعة العمل وحجم الموارد.

وتظهر أهمية الموضوع أيضًا من طبيعة المنتجات الرقمية التي تتطلب التطوير المستمر والتفاعل السريع مع المستخدمين. ولذلك قد يكون النصج المناسب للشركة الناشئة هو النصج المرن الذي يوازن بين وجود عمليات ومعايير واضحة وبين القدرة على التكيف مع التغير.

ومن هنا تتجه الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة في السياق السعودي، بدل الاكتفاء بنتائج الدراسات الدولية، مع التركيز على الشركات الرقمية الناشئة والعاملين المرتبطين بإدارة المشاريع.

الدراسات السابقة 2.8

(2009) Yazici: الدراسة الأولى

إلى فحص العلاقة بين نضج إدارة المشاريع والأداء المدرك، مع دراسة دور الثقافة Yazici هدفت دراسة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على استبانة شارك فيها 86 متخصصًا في المشاريع من منظمات خدمية وتصنيعية في الولايات المتحدة. وخلصت إلى أن نضج إدارة المشاريع يرتبط بصورة دالة بالأداء التجاري، بينما لم تظهر العلاقة نفسها مع أداء المشروع بالدرجة ذاتها، كما برز دور الثقافة التنظيمية في تفسير الأداء.

(2004) Jiang et al.: الدراسة الثانية

وزملائه العلاقة بين نضج عمليات تطوير البرمجيات وأداء المشاريع، وأظهرت وجود Jiang بحثت دراسة علاقة إيجابية بين أنشطة التحكم الإداري ومقاييس أداء المشاريع، وهو أمر مهم للسياق الرقمي.

(2014) Brookes et al.: الدراسة الثالثة

استخدمت الدراسة تحليلًا مقارنًا عبر سبع منظمات وبمشاركة أكثر من 90 فردًا، ودرست أثر نماذج نضج إدارة المشاريع في تحسين الأداء. وأظهرت النتائج اختلافات كبيرة في تقييم النضج بين الأفراد، وأن نوع التحسين قد يتأثر بنوع نموذج النضج المستخدم.

دراسات سابقة حديثة 2.9

الدراسة الرابعة: Burger, Pretorius, & Steyn (2024)

تناولت الدراسة أثر نضج إدارة المشاريع في النجاح المدرك للمشروعات من خلال دراسة حالة في قطاع التعدين. وأظهرت النتائج أن النضج يؤدي دورًا مهمًا في تحقيق مخرجات إدارة المشاريع، مع التأكيد على أن النضج وحده لا يضمن نجاح المشروع.

الدراسة الخامسة: مراجعة منهجية حديثة لنماذج النضج (2026)

تناولت مراجعة أدبية منهجية نماذج نضج إدارة المشاريع التنظيمية، وخلصت إلى أن النضج يمكن أن يدعم الكفاءة والقدرة على التكيف والمواءمة الاستراتيجية، مع تحديات في النماذج الجامدة التي لا تراعي العوامل البشرية والتكنولوجية الناشئة.

مقارنة عامة

تتفق الدراسات السابقة في وجود اهتمام واضح بالعلاقة بين نضج إدارة المشاريع والأداء، لكنها تختلف في طبيعة السياق ومؤشرات الأداء. كما أن بعض الدراسات وجدت أثرًا مباشرًا أو علاقة إيجابية، بينما أظهرت دراسات أخرى أن العلاقة تتأثر بعوامل سياقية، وهذا يبرر إجراء دراسة ميدانية في البيئة السعودية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية 2.10

يتضح من مراجعة الأدبيات أن مفهوم نضج إدارة المشاريع انتقل من كونه أداة لتصنيف المؤسسات إلى كونه منظورًا لتطوير القدرات التنظيمية وتحسين الممارسات. كما يتضح أن الأداء لم يعد يقاس بالوقت والتكلفة فقط، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الجودة ورضا أصحاب المصلحة والقيمة الاستراتيجية.

وتتمثل الفجوة البحثية الأولى في اختلاف السياقات التنظيمية؛ إذ إن نسبة كبيرة من الأدلة التجريبية المتاحة جاءت من بيئات دولية وقطاعات تقليدية، بينما تحتاج الشركات الرقمية الناشئة في السعودية إلى دراسة تراعي خصائصها من حيث سرعة النمو والتحول التقني والموارد المحدودة.

أما الفجوة الثانية فتتعلق بتجميع أبعاد النضج في إطار عملي يناسب الشركة الرقمية الناشئة. ولذلك تركز الدراسة الحالية على استقرار العمليات والمنهجيات والتحسين المستمر والحوكمة، وربطها بأبعاد أداء واضحة هي الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

وتتمثل الفجوة الثالثة في الحاجة إلى اختبار العلاقة ميدانيًا من وجهة نظر العاملين المرتبطين بإدارة المشاريع داخل الشركات الرقمية الناشئة السعودية. وبذلك لا تكفي الدراسة بوصف مستوى النضج، وإنما تسعى إلى اختبار أثره في الأداء.

الإطار المفاهيمي للدراسة 2.11

استنادًا إلى الأدبيات السابقة، تفترض الدراسة الحالية أن نضج إدارة المشاريع يمثل المتغير المستقل، بينما يمثل أداء المشاريع المتغير التابع. ويُقاس المتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد: استقرار العمليات، والمنهجيات المتبعة، والتحسين المستمر، وحوكمة المشاريع. أما المتغير التابع فيُقاس من خلال الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

ويفترض الإطار المفاهيمي أن تحسن قدرة المنظمة على إدارة المشاريع بصورة منظمة ومتكررة يمكن أن يرفع قدرتها على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتعلم. وبذلك يصبح النضج قدرة تنظيمية يمكن ترجمتها إلى نتائج تشغيلية أفضل.

النموذج المفاهيمي المقترح

نضج إدارة المشاريع ← أداء المشاريع

نضج إدارة المشاريع: استقرار العمليات + المنهجيات المتبعة + التحسين المستمر + الحوكمة

أداء المشاريع: الوقت + التكلفة + الجودة + رضا أصحاب المصلحة

الربط بالفرضيات

يتوافق هذا الإطار مع الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع، ومع الفرضيات الفرعية التي تختبر أثر كل بعد من أبعاد النضج بصورة مستقلة.

خلاصة فصل الدراسات السابقة 2.12

خلص الفصل إلى أن نضج إدارة المشاريع يمثل قدرة تنظيمية تتطور عبر وضوح العمليات، وتطبيق المنهجيات، والتعلم والتحسين المستمر، والحوكمة. كما اتضح أن أداء المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، ولا ينبغي اختزاله في عنصر واحد مثل الالتزام بالوقت أو الميزانية.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود دعم علمي للعلاقة بين نضج إدارة المشاريع وبعض مؤشرات الأداء، مع وجود اختلافات في قوة العلاقة باختلاف السياق والثقافة وطبيعة القطاع. وهذا يعني أن الدراسة الحالية لا تنطلق من افتراض أن النضج يضمن النجاح تلقائيًا، بل تختبر أثره في سياق محدد هو الشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

كما أظهر الفصل أهمية تكييف نماذج النضج مع طبيعة الشركات الرقمية الناشئة؛ فالممارسات الفعالة ينبغي أن توفر قدرًا من التنظيم والحوكمة دون أن تتحول إلى إجراءات جامدة تعيق السرعة والابتكار.

وعليه، يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، حيث سيتم اختبار النموذج المقترح من خلال أداة بحث مناسبة وعينة من العاملين المرتبطين بإدارة المشاريع في الشركات الرقمية الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

- Brookes, N., Butler, M., Dey, P., & Clark, R. (2014). The use of maturity models in improving project management performance: An empirical investigation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0007>
- Burger, E., Pretorius, S., & Steyn, H. (2024). Project management maturity and its impact on perceived project success: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 35(2), 171–183. <https://doi.org/10.7166/35-2-2911>
- Jiang, J. J., Klein, G., Hwang, H. G., Huang, J., & Hung, S. Y. (2004). An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance. *Information & Management*, 41(3), 279–288. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00052-1)
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business School Press.
- Turner, J. R. (2016). Gower handbook of project management (5th ed.). Routledge.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. <https://doi.org/10.1002/pmj.20121>
- Yazici, H. J. (2010). Role of project maturity and organizational culture on project success. PMI Research Conference.
- Vision 2030. (2025). Vision 2030 annual report 2025: A sustainable economy and digital opportunities. Kingdom of Saudi Arabia.
- From theory to practice of organizational project management maturity models: Systematic literature review. (2026). *Built Environment Project and Asset Management*, 16(2), 263–285. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2025-0058>