

إطار "ميدأوشن" - نضج إدارة المشاريع وأثره على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية  
في ضوء رؤية 2030: دراسة تطبيقية على مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة

اسم الطالب  
مؤيد موسى الزرعي شبير

الرقم الجامعي  
233002131

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... 3
- 1.1. المقدمة..... 3

|          |                                              |    |
|----------|----------------------------------------------|----|
| 1.2.     | مشكلة الدراسة                                | 5  |
| 1.3.     | أهمية الدراسة                                | 6  |
| 1.3.1.   | على المستوى النظري:                          | 6  |
| 1.3.2.   | على المستوى التطبيقي:                        | 7  |
| 1.4.     | أسئلة الدراسة:                               | 7  |
| 1.5.     | أهداف الدراسة:                               | 8  |
| 1.6.     | فرضيات الدراسة:                              | 8  |
| 1.7.     | نموذج الدراسة                                | 10 |
| 1.8.     | منهجية الدراسة                               | 10 |
| 1.9.     | الدراسة الميدانية                            | 11 |
| 1.10.    | مخطط المشروع المقترح                         | 13 |
| 2.       | الفصل الثاني: الدراسات السابقة               | 15 |
| 2.1.     | المقدمة:                                     | 16 |
| 2.2.     | المتغيرات المستقلة:                          | 17 |
| 2.3.     | المتغير التابع:                              | 18 |
| 2.4.     | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: | 18 |
| 2.5.     | الخاتمة:                                     | 19 |
| المراجع: |                                              |    |
|          |                                              | 20 |

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في العقد الحالي تحولاً تاريخياً شاملاً ونقلة نوعية غير مسبوقة في كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، مدفوعةً بالرؤية الوطنية الطموحة رؤية 2030، والتي وضعت خارطة طريق دقيقة تهدف إلى تنويع مصادر الدخل القومي، وتقليل الاعتماد المطلق على النفط، وتحويل المملكة إلى قوة استثمارية عالمية ومركز جذب سياحي وثقافي رائد على المستويين الإقليمي والدولي. وفي هذا السياق الاستراتيجي المتسارع، حظيت البيئة العمرانية والمشاريع الرأسمالية الكبرى باهتمام منقطع النظير، حيث تم إطلاق سلسلة من المشاريع العملاقة والمغايرة للأنماط التقليدية، والتي تستوجب بالضرورة تبني فلسفات إدارية ونماذج نضج تنظيمية متطورة تضمن كفاءة التنفيذ وتوافق المخرجات مع الغايات الاستراتيجية العليا للدولة، مما يفرض على الباحثين والممارسين إعادة النظر في آليات إدارة المشاريع وتطويرها بما يتماشى مع هذه الديناميكيات الوطنية الطموحة.

وتعتبر منطقة مكة المكرمة بصفة عامة، ومدينة جدة الساحلية بصفة خاصة، بؤرة ارتكاز أساسية في هذه الاستراتيجية التنموية الشاملة، نظراً لموقعها الجغرافي الفريد على ساحل البحر الأحمر ومكانتها التاريخية كبوابة للحرمين الشريفين ومركز تجاري واقتصادي نابض، حيث استهدفت الرؤية إعادة تأهيل وتطوير الواجهات البحرية والمناطق الساحلية بجدة من خلال مشروعات نوعية عملاقة مثل مشروع وسط جدة وغيره من مشاريع التطوير الساحلي الحديثة. إن هذه المشروعات الفريدة لا تهدف فقط إلى تحسين المظهر الحضري، بل تسعى بشكل جوهري إلى صياغة هوية اقتصادية وسياحية واستثمارية متكاملة لمدينة جدة، الأمر الذي يضع تحديات جسيمة على عاتق إدارات هذه المشاريع، ويجعل من دراسة النضج التنظيمي والقدرة على التكيف أمراً حتمياً لضمان تحقيق هذه المستهدفات الوطنية الكبرى بكفاءة واقتدار.

يعد مفهوم نضج إدارة المشاريع من المفاهيم المعاصرة الأكثر حيوية في فكر الإدارة الاستراتيجية، حيث يشير إلى قدرة المنظمة أو المشروع على تطبيق ممارسات ومنهجيات إدارية مقننة ومنظمة ومستدامة تؤدي إلى رفع احتمالية النجاح وتقليل المخاطر وهدر الموارد بشكل مستمر. ومع تطور البيانات الاستثمارية وزيادة تعقد المشاريع العملاقة، ظهرت الحاجة إلى أطر عمل ونماذج نضج جيلية متقدمة تتجاوز النماذج التقليدية الجامدة، ومن هنا برز إطار ميدأوشن لـ نضج إدارة المشاريع كأحد الأطر المبتكرة والشاملة التي تدمج بين الكفاءة الإجرائية، والقدرات الديناميكية التكيفية، والربط الاستراتيجي بين العمليات التشغيلية والمخرجات التسويقية والقيمة للمنظمات، مما يجعله نموذجاً مثالياً لتقييم وتوجيه المشاريع الكبرى ذات الطبيعة المتغيرة والمستدامة.

ويرتكز إطار ميدأوشن على تقديم رؤية ثلاثية الأبعاد للنضج المؤسسي، تعتني بالبناء الهيكلي للمشروع، والتمكين البشري والمعرفي لفرق العمل، ومدى مرونة قنوات الاتصال والتحكم بالبيانات والمعلومات والمخاطر في الوقت الفعلي. إن تبني هذا الإطار في بيئة مشاريع التطوير الساحلي يتيح للمؤسسات القائمة على هذه المشاريع قياس مستوى قدراتها الإدارية بدقة، وتحديد الفجوات التشغيلية بشكل علمي وممنهج، والعمل على ترقية ممارساتها من المستويات البدائية أو العشوائية إلى مستويات النضج الأمثل والتحسين الذاتي المستمر، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة التخطيط، ودقة التنفيذ، والقدرة على مواجهة التحديات الهندسية والبيئية والتمويلية الخاصة بالمشاريع الواقعة على السواحل البحرية.

في ظل التغيرات المتلاحقة والمفاجئة التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية، لم يعد الأداء المالي والتشغيلي التقليدي والمبني على ثنائية الوقت والتكلفة كافياً للحكم على نجاح المشاريع العملاقة، بل أصبحت مرونة الأداء، والتي تُعرف بقدرة المشروع على الاستجابة السريعة والفعالة للتحويلات البيئية والتنظيمية والتمويلية دون المساس بالجوهر البنوي للمشروع، هي المعيار الحقيقي للتنافسية والاستدامة التنظيمية. وتكتسب مرونة الأداء

أهمية مضاعفة في مشاريع التطوير الساحلي نظراً لطول فترات التنفيذ وتداخل الشركاء وتغير رغبات المستهلكين والمستثمرين، مما يتطلب نظاماً إدارياً ناضجاً يمدّ متخذي القرار بالمرونة التكتيكية والاستراتيجية اللازمة لتعديل المسارات وإعادة توجيه الموارد بكفاءة عالية وبأقل الخسائر الممكنة وبأسرع وقت متاح.

وعلى الجانب الآخر، تبرز قيمة العلامة التجارية للمشاريع الكبرى كأحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة وتأثيراً في الاقتصاد الحديث، حيث لم تعد العلامة التجارية مجرد شعار بصري بل هي تجسيد للسمعة المؤسسية، ومستوى الجودة المدركة، والولاء الجماهيري، والقيمة المضافة التي يقدمها المشروع للمجتمع والاقتصاد. وفي سياق رؤية 2030، تسعى مشاريع التطوير الساحلي بجدة إلى بناء علامات تجارية عالمية قوية قادرة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتنشيط حركة السياحة العالمية والمحلية؛ ومن هنا تظهر العلاقة التكاملية المفترضة في هذا البحث، حيث يُعتقد أن نضج إدارة المشاريع عبر إطار ميدأوشن يسهم في توليد مرونة أداء تشغيلية عالية، والتي بدورها تقود إلى تعزيز الثقة والسمعة وبناء قيمة علامة تجارية راسخة ومستدامة للمشاريع الساحلية في منطقة جدة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

### أولاً: مظاهر الفجوة التطبيقية في نضج إدارة المشاريع الساحلية بمنطقة جدة

على الرغم من الدعم المالي والسياسي اللامحدود الذي تحظى به مشاريع التطوير الساحلي في منطقة جدة، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى وجود تحديات وعوائق إدارية وتشغيلية بالغة التعقيد تنعكس في شكل تفاوت ملحوظ في معدلات الإنجاز، وظهور انحرافات في الميزانيات التقديرية، والوقوع في إشكالات التنسيق وتداخل الاختصاصات بين الجهات المتعددة المالكة والمطورة والمنفذة لهذه المشاريع الكبرى. وتعود جذور هذه الإشكالات التشغيلية في المقام الأول إلى ضعف أو تباين مستويات نضج ممارسات إدارة المشاريع وغياب تطبيق أطر عمل معاصرة وشاملة تمتلك القدرة على مواءمة التفاصيل الهندسية مع التوجهات الاستراتيجية والتسويقية للمملكة، حيث لا تزال بعض الجهات تعتمد على نماذج إدارية تقليدية تفتقر إلى النظرة الكلية والنضج المؤسسي المتكامل الذي يوفره إطار متطور مثل إطار ميدأوشن، مما يفرز فجوة تطبيقية واضحة تستدعي الدراسة والتحليل والتقويم العلمي الدقيق.

### ثانياً: معضلة مرونة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في مواجهة التغيرات المتسارعة

تتمثل المعضلة الثانية في تدني قدرة بعض هذه المشاريع على إظهار مرونة أداء كافية وسريعة للتعامل مع التغيرات المتلاحقة والمفاجئة في المتطلبات التنظيمية والبيئية والاقتصادية المصاحبة لتنفيذ مستهدفات رؤية 2030 بالمنطقة الساحلية بجدّة. إن مشاريع الواجهات البحرية والبيئات الساحلية تتسم بطبيعة ديناميكية شديدة الحساسية للمتغيرات المناخية، والتنظيمية، والهندسية، والتمويلية، وعندما يغيب النضج الإداري المنظم، تتحول هذه التغيرات الطبيعية إلى أزمات تشغيلية تؤدي إلى تجميد العمل أو إطالة أمد التنفيذ بشكل مفرط. وتكمن المشكلة هنا في عدم وضوح الآلية العلمية التي يمكن من خلالها لنضج إدارة المشاريع وفق إطار ميدأوشن أن يسهم في توليد وبناء هذه المرونة التشغيلية والاستراتيجية، وغياب الدراسات التجريبية والميدانية التي تقيس هذا الأثر بشكل كمي ونوعي في قطاع التطوير الساحلي السعودي الشديد الحيوية والتنافسية.

### ثالثاً: أزمة بناء واستدامة قيمة العلامة التجارية للمشاريع التنموية الكبرى

تتبلور الإشكالية الثالثة والأكثر عمقاً في الجانب التسويقي والاستراتيجي للمشاريع؛ حيث تعاني العديد من المشاريع التنموية الكبرى من ضعف في بناء واستدامة قيمة علامتها التجارية كوجهات استثمارية وسياحية رائدة عالمياً، على الرغم من ضخامة الاستثمارات المرصودة لها. ويرجع ذلك إلى النظرة القاصرة التي تفصل بين العمليات الإدارية والإنشائية داخل موقع المشروع وبين الصورة الذهنية والقيمة المدركة للمشروع في أذهان المستثمرين والجمهور الخارجي؛ فالتعثر الإداري ونقص المرونة التشغيلية يترجم فوراً في شكل سمعة سلبية تضعف من قيمة العلامة التجارية وتؤثر على جاذبيتها الاستثمارية. وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في السؤال الجوهرى التالي: "ما أثر تطبيق إطار ميدأوشن لـ نضج إدارة المشاريع على تحقيق مرونة الأداء وبناء قيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية 2030 بالتطبيق على مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟".

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والنظرية من كونها من المحاولات البحثية الريادية والأولى – في حدود علم الباحث – التي تسعى إلى تقديم وتطبيق إطار ميدأوشن لـ نضج إدارة المشاريع في البيئة الأكاديمية العربية بصفة عامة، والبيئة الاقتصادية السعودية بصفة خاصة، مما يثري المكتبة الإدارية العربية بمرجع علمي رصين يتناول نماذج النضج الإداري الحديثة. علاوة على ذلك، يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الإدارية العالمية تتمثل في ندرة الدراسات التي تجمع في نموذج تحليلي واحد بين المتغيرات

الهندسية التشغيلية (نضج إدارة المشاريع) والمتغيرات التنظيمية التكيفية (مرونة الأداء) والمتغيرات الاستراتيجية التسويقية (قيمة العلامة التجارية)، مما يوفر إطاراً نظرياً تكاملياً فريداً يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والمتقنين الإداريين لدراسة الآثار المتبادلة بين كفاءة التنفيذ الداخلي للمشاريع ومستويات نجاحها التنافسي الخارجي في الأسواق المستهدفة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية العملية والتطبيقية لهذا البحث في تقديمه لأداة قياس علمية وعملية بالغة الدقة لصناع القرار، والمخططين الاستراتيجيين، ومديري المشاريع في وزارة البلدية والقروية والإسكان، وأمانة منطقة جدة، وصندوق الاستثمارات العامة، والشركات العقارية الكبرى القائمة على تطوير المشاريع الساحلية بجدة؛ حيث تمكنهم الدراسة من تقييم مستويات النضج الحالية لإداراتهم بأسلوب موضوعي مستند إلى إطار ميدأوشن الشامل. كما يقدم البحث دليلاً تطبيقياً وخارطة طريق واضحة المعالم لكيفية الارتقاء بمرونة الأداء التشغيلي والوصول إلى مستويات مرونة تكتيكية واستراتيجية تمكن المشاريع من تجاوز الأزمات غير المتوقعة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية ومقترحات تسويقية مبتكرة تسهم بشكل فعال في بناء علامات تجارية وطنية وإقليمية وعالمية قوية لمشاريع التطوير الساحلي بجدة، مما يضمن تعظيم العوائد الاستثمارية، وجذب الرساميل الأجنبية، والمساهمة الفاعلة والمباشرة في تحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي الذي تنشده رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### 1.4. أسئلة الدراسة:

#### التساؤل الرئيسي للدراسة

- ما أثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟ دراسة تطبيقية على مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة.

#### ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟
2. ما أثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟

3. ما أثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على قيمة العلامة التجارية لمشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟

4. ما طبيعة العلاقة بين مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟  
5. إلى أي مدى يسهم تطبيق إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تعزيز مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة؟

### 1.5. أهداف الدراسة:

#### الهدف الرئيسي للدراسة

- التعرف على أثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك بالتطبيق على مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة.

#### ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى تطبيق إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة .
2. تحليل أثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء في مشاريع التطوير الساحلي .
3. دراسة أثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على تعزيز قيمة العلامة التجارية لمشاريع التطوير الساحلي .
4. تحديد طبيعة العلاقة بين مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة .
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق إطار "ميدأوشن" بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ويرفع من مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية للمشاريع الساحلية.

### 1.6. فرضيات الدراسة:

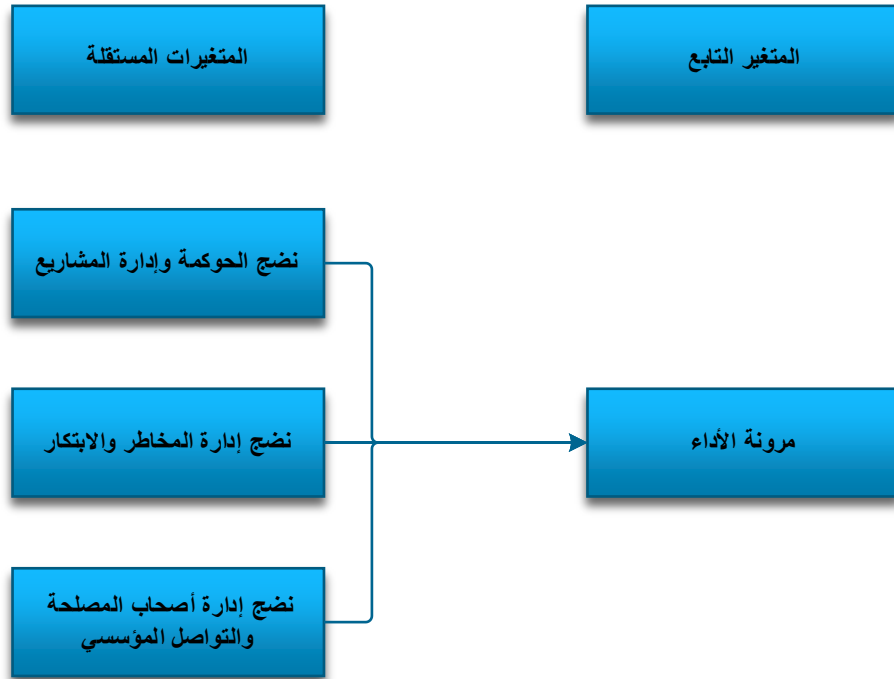
#### الفرضية الرئيسية للدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة.

#### ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على قيمة العلامة التجارية في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة .
4. يسهم تطبيق إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع في تعزيز التكامل بين مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
5. تختلف درجة تأثير إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية باختلاف مستوى نضج إدارة المشاريع في مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة.

## 1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك بالتطبيق على مشاريع التطوير الساحلي بمنطقة جدة. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها بدرجة عالية من الدقة، كما تمكن الباحث من قياس العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات المختلفة واختبار مدى دلالتها الإحصائية.

وتكتسب المنهجية الكمية أهمية خاصة في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تتناول موضوعات نضج إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، إذ تتيح بناء مقاييس معيارية لمتغيرات الدراسة وتحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل. وفي هذه الدراسة، جرى التعامل مع إطار "ميدأوشن" بوصفه متغيراً مستقلاً

يمكن قياس أبعاده من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى نضج الممارسات الإدارية داخل المشاريع الساحلية، بينما تم قياس مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية باستخدام مؤشرات كمية تعكس قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات وتعزيز مكانته المؤسسية في بيئة العمل التنافسية.

كما أتاحت المنهجية الكمية إمكانية اختبار النموذج المفاهيمي للدراسة بصورة علمية، من خلال تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، والكشف عن حجم التأثير الذي يمارسه كل بعد من أبعاد إطار "ميدأوشن" على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية. ويسهم هذا النهج في تقديم أدلة علمية قابلة للتحقق تدعم نتائج الدراسة وتزيد من موثوقيتها، بعيداً عن التفسيرات الشخصية أو الانطباعات الذاتية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى دعم متخذي القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة.

وانطلاقاً من ذلك، اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي وصفي تحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، حيث تم تطوير أداة استبانة تضمنت مجموعة من الفقرات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة. وبعد جمع البيانات، يتم إخضاعها لسلسلة من الاختبارات الإحصائية التي تبدأ بالتأكد من صدق وثبات الأداة، مروراً بالإحصاءات الوصفية التي توضح خصائص البيانات، ثم استخدام الاختبارات الاستدلالية المناسبة لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في صياغة التوصيات العملية المرتبطة بتطوير إدارة المشاريع الساحلية وتعزيز مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ومن ناحية أخرى، تتسم المنهجية الكمية بقدرتها على توفير درجة مرتفعة من الموضوعية والحياد، حيث تعتمد على إجراءات منظمة في جمع البيانات وتحليلها، بما يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات تنظيمية مشابهة. كما تساعد هذه المنهجية في بناء نماذج تفسيرية للعلاقات بين المتغيرات، الأمر الذي يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بنضج إدارة المشاريع، ويقدم إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه الجهات المسؤولة عن إدارة مشاريع التطوير الساحلي عند تصميم السياسات والبرامج الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القيمة السوقية والعلامة التجارية للمشروعات التنموية.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، إذ تهدف إلى جمع البيانات الفعلية من مجتمع الدراسة وتحليلها من أجل التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث، وذلك في ضوء الواقع العملي لمشاريع

التطوير الساحلي بمنطقة جدة. وتُعد الدراسة الميدانية حلقة الوصل بين الإطار النظري والنتائج التطبيقية، حيث تتيح اختبار مدى توافق المفاهيم والنماذج النظرية مع الممارسات الفعلية داخل المؤسسات والجهات المشرفة على تنفيذ المشاريع الساحلية، بما يساهم في تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية المستقبلية.

واعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من العاملين في مشاريع التطوير الساحلي، ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو فنية ولهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع، ومديري البرامج، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمهندسين، والمخططين، ومسؤولي الجودة، وإدارة المخاطر، إضافة إلى القيادات التنفيذية ذات الصلة. ويعود اختيار هذه الفئات إلى امتلاكها المعرفة والخبرة الكافية لتقييم مستوى تطبيق إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع، والحكم على مدى انعكاسه على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية للمشاريع التي يعملون بها.

واستخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة، مع توفير بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً بكفاءة. وقد صُممت الاستبانة لتغطي جميع متغيرات الدراسة، حيث اشتملت على قسم للبيانات الديموغرافية للمشاركين، يليه مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع، ثم محاور خاصة بقياس مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الدراسة.

وقبل الشروع في تحليل البيانات، يتم إخضاع أداة الدراسة لعدد من الإجراءات العلمية للتأكد من صلاحيتها للاستخدام، ومن ذلك التحقق من الصدق للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس المفاهيم التي وضعت من أجلها، والتحقق من الثبات لضمان اتساق الإجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة منها. كما يتم ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المناسبة لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، بما يشمل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار، واختبار الفرضيات، بما يسمح بتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات وقياس حجم تأثير إطار "ميدأوشن" على مرونة الأداء وقيمة العلامة التجارية.

وتكتسب الدراسة الميدانية أهميتها من كونها تستند إلى بيانات مستمدة من الواقع العملي لمشاريع التطوير الساحلي، الأمر الذي يمنح نتائجها درجة عالية من الواقعية وقابلية التطبيق. كما أن التركيز على مشاريع

التطوير الساحلي في منطقة جدة يمنح الدراسة بعداً استراتيجياً، نظراً لما تشهده المنطقة من مشروعات تنموية وسياحية واستثمارية كبرى تتطلب مستويات مرتفعة من نضج إدارة المشاريع، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وبناء علامات تجارية قوية تعزز جاذبية تلك المشاريع محلياً ودولياً. ومن ثم، فإن نتائج الدراسة الميدانية من المتوقع أن تقدم مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والمطورون العقاريون ومديرو المشاريع في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز مرونة الأداء، ورفع قيمة العلامة التجارية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ويعزز استدامة المشاريع الساحلية على المدى الطويل.

#### 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة          | الأنشطة الرئيسية                 | الأهداف                          | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                  |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------------------|
| التحضير والتخطيط | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة    | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني       |
|                  | تحديد أدوات جمع البيانات         | تصميم الاستبانة وأدوات القياس    |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام   |
|                  | التنسيق مع الجهات المشاركة       | الحصول على الموافقات اللازمة     |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة |
| جمع البيانات     | توزيع الاستبانة على المشاركين    | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة        |
|                  | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين   | تعميق الفهم حول التحديات والفرص  |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة       |
| تحليل البيانات   | تنظيف وترتيب البيانات            | التأكد من جودة البيانات ودقتها   | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل               |

|                                                             |         |                                                     |                                               |                          |
|-------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
| نتائج إحصائية تدعم<br>أو ترفض الفرضيات                      |         | اختبار الفرضيات<br>وتحليل العلاقات بين<br>المتغيرات | استخدام البرامج<br>الإحصائية<br>(SPSS) وغيرها |                          |
| جداول ورسوم بيانية<br>وتفسيرية مفصلة                        |         | توضيح النتائج<br>وتفسيرها                           | إعداد الرسوم البيانية<br>والتقارير التحليلية  |                          |
| تقرير نهائي متكامل<br>يشمل كافة أجزاء<br>الدراسة            | 1 شهر   | تقديم بحث متكامل<br>وموثق                           | صياغة نتائج<br>الدراسة والتوصيات              | إعداد التقرير<br>النهائي |
| تقرير معد للنشر أو<br>العرض                                 |         | ضمان دقة وسلاسة<br>المحتوى                          | مراجعة التقرير<br>وتتقيقه                     |                          |
| عرض تقديمي شامل<br>+ ملاحظات وردود<br>فعل من الجمهور        | 0.5 شهر | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية                   | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش<br>عمل       | عرض النتائج              |
| مخرجات نقاشية<br>تعزز من جودة<br>البحث وتطبيقه<br>المستقبلي |         | الحصول على<br>تقييمات وملاحظات<br>لتحسين البحث      | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية     |                          |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة، ويُعد الركيزة العلمية التي يستند إليها الجانب الميداني اللاحق، إذ يهدف إلى بناء إطار معرفي متكامل يوضح الأسس الفكرية والمفاهيم الإدارية التي تقوم عليها الدراسة، بما يسهم في تفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث بصورة منهجية ومنظمة. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يربط بين الأدبيات العلمية الحديثة والتطبيقات العملية، ويساعد في توضيح المفاهيم الرئيسة التي تستند إليها الدراسة، بما يضمن وجود أساس نظري متين يمكن من خلاله تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الميدانية. كما يسهم في توحيد المفاهيم المستخدمة، وتحديد أبعادها ومؤشراتها، وإبراز أهميتها في بيئة مشاريع التطوير الساحلي التي تشهد تحولات متسارعة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل شامل للمتغيرات التي يقوم عليها نموذج الدراسة، من خلال تناول كل متغير بصورة مستقلة، واستعراض مفهومه، وأهميته، وأبعاده، وأبرز النماذج والنظريات التي تناولته في الأدبيات العلمية، إضافة إلى توضيح كيفية توظيفه في البيئة التنظيمية لمشاريع التطوير الساحلي. كما يركز الفصل على بيان طبيعة العلاقة العلمية بين المتغيرات، واستعراض ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأنها، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، بما يساعد على بناء نموذج نظري متكامل يفسر تلك العلاقة وفقاً للواقع العملي الذي تستهدفه الدراسة. ويأتي هذا الطرح دون الخوض في نتائج التطبيق الميداني، إذ يقتصر الفصل على التأصيل العلمي للمفاهيم والعلاقات التي ستخضع للاختبار الإحصائي في الفصول اللاحقة.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يشكل المرجعية العلمية التي تُبنى عليها فرضيات الدراسة وأداتها البحثية، إذ إن الفهم الدقيق للمتغيرات والعلاقات التي تربط بينها يسهم في اختيار المؤشرات المناسبة لقياسها، ويزيد من دقة تفسير النتائج عند تحليل البيانات الميدانية. كما أن تقديم إطار نظري متكامل يساعد في ربط مخرجات الدراسة بالاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع، ويوضح كيف يمكن للممارسات الإدارية المتطورة أن تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات التنموية، الأمر الذي يجعل هذا الفصل نقطة الانطلاق الأساسية نحو الدراسة التطبيقية وتحقيق أهداف البحث بصورة علمية ومنهجية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### 1. نضج الحوكمة وإدارة المشاريع

يقصد بنضج الحوكمة وإدارة المشاريع مدى توافر السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تنظم إدارة المشروع بصورة منهجية، بما يضمن وضوح المسؤوليات، وفعالية اتخاذ القرار، والرقابة المستمرة على مراحل التنفيذ. ويُعد هذا المتغير أحد أهم عناصر إطار "ميدأوشن"، إذ يعكس انتقال المؤسسة من الإدارة التقليدية للمشروعات إلى الإدارة المؤسسية القائمة على المعايير والممارسات العالمية. ويؤدي ارتفاع مستوى نضج الحوكمة إلى تحسين جودة التخطيط، وتعزيز الشفافية، وتقليل التعارض بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى رفع كفاءة إدارة الموارد والمخاطر، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. كما يساهم وجود حوكمة ناضجة في بناء الثقة لدى المستثمرين والشركاء، ويعزز قدرة المشاريع الساحلية على تحقيق الاستدامة المؤسسية (Al-Marri، 2025).

### 2. نضج إدارة المخاطر والابتكار

يشير هذا المتغير إلى قدرة المشروع على بناء نظام متكامل لاستشراف المخاطر والتعامل معها بصورة استباقية، مع توظيف الابتكار في تطوير الحلول الإدارية والفنية لمواجهة التحديات المختلفة. ولا تقتصر إدارة المخاطر على الحد من الآثار السلبية للأحداث المحتملة، وإنما تمتد إلى تحويل التحديات إلى فرص للتحسين والتطوير المستمر.

وتبرز أهمية هذا المتغير في مشاريع التطوير الساحلي التي تتعرض لتغيرات بيئية وتشريعية واقتصادية متسارعة، الأمر الذي يستدعي امتلاك فرق العمل القدرة على الابتكار، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير بدائل تشغيلية فعالة. ويؤدي ارتفاع مستوى النضج في هذا الجانب إلى تقليل احتمالات التعثر، وزيادة سرعة الاستجابة للأزمات، وتحسين كفاءة تنفيذ المشروع، الأمر الذي يدعم مرونة الأداء ويرفع من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية (Authors، 2023).

### 3. نضج إدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي

يعبر هذا المتغير عن مستوى كفاءة المشروع في إدارة العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل الجهات الحكومية، والمستثمرين، والعلماء، والمجتمع المحلي، والموردين، إلى جانب كفاءة نظم الاتصال الداخلي والخارجي. ويُعد التواصل المؤسسي الفعال أحد أهم متطلبات نجاح المشاريع الكبرى، لأنه يساهم في تعزيز الشفافية، وتسريع تدفق المعلومات، وتقليل النزاعات التنظيمية.

كما أن الإدارة الناضجة لأصحاب المصلحة تساعد في فهم توقعاتهم واحتياجاتهم وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة، الأمر الذي يزيد من مستويات الرضا والدعم المجتمعي، ويقلل من مقاومة التغيير، ويعزز الصورة الذهنية للمشروع. وفي مشاريع التطوير الساحلي، يكتسب هذا المتغير أهمية خاصة نظرًا لتعدد الأطراف المشاركة وتنوع مصالحها، مما يجعل نجاح المشروع مرتبطًا بمدى كفاءة إدارة العلاقات والتواصل بين جميع الجهات ذات العلاقة (Alshabragi، 2024).

## 2.3. المتغير التابع:

### - مرونة الأداء

تمثل مرونة الأداء قدرة المنظمة أو المشروع على التكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة الفاعلة للتحديات والفرص المستجدة دون التأثير السلبي في جودة المخرجات أو الالتزام بالوقت والتكلفة. وتعد مرونة الأداء من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة الإدارة الحديثة، ولا سيما في المشاريع الكبرى التي تتسم بارتفاع درجة التعقيد، مثل مشاريع التطوير الساحلي، حيث تتداخل الجوانب الهندسية والبيئية والاقتصادية والاستثمارية والتشغيلية في آن واحد. كما أن تحقيق المرونة يقتضي وجود نظم إدارية قادرة على إعادة توزيع الموارد، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بما يضمن استمرار المشروع وتحقيق أهدافه رغم التغيرات المحيطة.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت مرونة الأداء أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع التنموية العملاقة، إذ تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، كما تعزز قدرتها على الابتكار واستدامة الأداء وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. لذلك فإن قياس مرونة الأداء في هذه الدراسة يعكس مدى قدرة مشاريع التطوير الساحلي في منطقة جدة على المحافظة على مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية نتيجة تطبيق إطار "ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع (Fabbro، 2021).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة أن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في نضج الحوكمة وإدارة المشاريع، ونضج إدارة المخاطر والابتكار، ونضج إدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي تشكل معًا الأبعاد الرئيسة لإطار

"ميدأوشن" لنضج إدارة المشاريع، وأن تحسن مستويات هذه الأبعاد يؤدي إلى رفع قدرة مشاريع التطوير الساحلي على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين استغلال الموارد، وزيادة سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر والظروف غير المتوقعة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مرونة الأداء باعتبارها المتغير التابع.

كما تنطلق الدراسة من أن ارتفاع مرونة الأداء الناتجة عن نضج إدارة المشاريع يسهم في تحسين جودة الخدمات والمخرجات، وزيادة رضا المستثمرين والعملاء، وتعزيز السمعة المؤسسية والثقة بالمشروع، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز قيمة العلامة التجارية للمشاريع الساحلية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبذلك فإن إطار "ميدأوشن" يمثل مدخلاً إدارياً متكاملًا يربط بين نضج ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق أداء أكثر مرونة، بما يدعم بناء علامة تجارية قوية ومستدامة للمشاريع التنموية الساحلية.

## 2.5. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل تناول المفاهيم الرئيسة التي يقوم عليها نموذج الدراسة، من خلال عرض وتحليل المتغيرات التي يتكون منها النموذج بصورة علمية ومنهجية، مع استعراض الأسس الفكرية والنظرية التي تفسرها، وتحليل أهم الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بها في ضوء الأدبيات الحديثة في مجال إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية. كما تضمن الفصل توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، واستعراض الاتجاهات البحثية التي تناولت تلك العلاقة، بما أتاح بناء تصور نظري متكامل يمكن الاعتماد

عليه في تفسير النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية، دون التطرق إلى الجوانب التطبيقية أو نتائج الاختبارات الإحصائية التي سيتم تناولها في الفصول اللاحقة.

وقد أظهر العرض النظري أن دراسة العلاقات بين المتغيرات لا تقتصر على فهم كل متغير بصورة منفردة، وإنما تمتد إلى تفسير كيفية تفاعلها داخل البيئة التنظيمية، وتأثير هذا التفاعل في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة. كما أبرز الفصل أهمية الاعتماد على إطار نظري متين عند تصميم أدوات القياس وصياغة الفرضيات، لما لذلك من دور في رفع مستوى الدقة العلمية والموضوعية في البحث، وضمان توافق الجوانب التطبيقية مع الأسس الأكاديمية التي استندت إليها الدراسة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في أنه أسس للمرحلة التطبيقية من الدراسة من خلال بناء قاعدة معرفية متماسكة توضح المفاهيم والعلاقات التي يقوم عليها نموذج البحث، الأمر الذي يسهل الانتقال إلى الدراسة الميدانية بثقة علمية ومنهجية واضحة. كما أسهم في توفير تفسير نظري للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات، بما يدعم تحليل البيانات التي سيتم جمعها لاحقاً، ويساعد في تفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير إدارة مشاريع التطوير الساحلي، وتعزيز قدرتها على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تطبيق ممارسات إدارية أكثر نضجاً وكفاءة واستدامة.

## المراجع:

### - المراجع العربية

1. أبو خضير، أحمد (٢٠٢٢). إدارة المشاريع الاستراتيجية ونماذج النضج التنظيمي في الشركات العقارية الكبرى. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، العدد ٢، ص ص ١٥-٤٢.
2. العتيبي، بندر بن مشاري (٢٠٢٣). أثر مرونة الأداء التشغيلي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على مشاريع الواجهات البحرية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ص ٨٩-١٢٠.

3. القحطاني، سعيد بن محمد (٢٠٢١). دور رؤية المملكة ٢٠٣٠ في توجيه الاستثمارات السياحية وتطوير المشاريع الساحلية: منطقة جدة كنموذج. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ٣٥، العدد ١، ص ص ٤٥-٧٨.
4. الشمري، خالد (٢٠٢٤). إدارة الأصول غير الملموسة وقيمة العلامة التجارية في قطاع التطوير العقاري السعودي. المجلة الدولية للمشروعات الريادية، المجلد ٨، العدد ٢، ص ص ٢٠١-٢٣٥.
5. وزارة التخطيط والاقتصاد السعودية (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض: الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
6. أمانة منطقة جدة (٢٠٢٣). التقرير السنوي لمشاريع تطوير البنية التحتية والواجهات البحرية بمدينة جدة. جدة: الإدارة العامة للمشاريع التنموية.
7. المهدي، مصطفى (٢٠٢٠). مناهج البحث العلمي المتطورة في إدارة العمليات والمشاريع الهندسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
8. الحارثي، فهد بن عبد الله (٢٠٢٢). التحول الرقمي وأثره على نضج إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ٤، ص ص ١١٢-١٤٥.

#### - المراجع الأجنبية

1. Akerlof, G., & Shariat, M. (2021). Project Management Maturity Models: A Comparative Analysis of Traditional Frameworks vs. Modern Dynamic Approaches. International Journal of Project Management, 39(4), 512-526.
2. Midocean Institute of Management (2022). The Midocean Framework for Project Management Maturity: Operational Standards and Strategic Guidelines. New York: Midocean Academic Press.
3. Keller, K. L. (2020). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
4. Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. John Wiley & Sons.

5. Sharif, A., & Al-Zahrani, F. (2023). Strategic Alignment and Performance Agility in Saudi Arabia's Mega-Projects Under Vision 2030. *Journal of Global Strategic Management*, 17(1), 77-94.
6. Teece, D. J., & Pisano, G. (2021). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Governing Response to Market Volatility. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
7. Project Management Institute (2021). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Third Edition*. Newtown Square: Project Management Institute.
8. Jeddah Central Development Company (2024). Sustainable Coastal Engineering and Destination Branding Initiatives. *Vision 2030 Insight Reports*, 12(2), 34-59.
9. Gareis, R. (2020). Management of the Project-Oriented Organization: Assessing Maturity and Performance Flexibilities. *International Project Governance Review*, 14(3), 210-229.
10. Al-Marri, R. (2025). Project management maturity in project-based organizations: frameworks, drivers, and the role of sustainability. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/396564567\\_Project\\_management\\_maturity\\_in\\_project-based\\_organizations\\_frameworks\\_drivers\\_and\\_the\\_role\\_of\\_sustainability](https://www.researchgate.net/publication/396564567_Project_management_maturity_in_project-based_organizations_frameworks_drivers_and_the_role_of_sustainability)
11. Alshabragi, A. M. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/367>
12. Authors. (2023). Role of Organization Project Management Maturity Model (OPM3) in leveraging Program and Project Management Practices. Retrieved from <https://journals.gaftim.com/index.php/ijtop/article/view/316>
13. Fabbro, E. (2021). Project Management Maturity Models: Literature Review and New Developments. Retrieved from <https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM02503>