

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية
في مدينة الظهران

أسم الطالب
عبدالعزیز سمیر حبیشی

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
7	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
8	1.8. منهجية الدراسة
8	1.9. الدراسة الميدانية
8	1.10. مخطط المشروع المقترح
9	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
9	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مشاريعها بكفاءة وفاعلية. ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها في بيئات العمل المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات ومنهجيات متطورة تساهم في تحسين أداء المشاريع وضمان نجاحها. ويُعد مفهوم نضج إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات وأدوات وممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية ومنظمة، بما يحقق التحسين المستمر في أداء المشاريع ونتائجها (Project Management Institute [PMI], 2021).

ويشير نضج إدارة المشاريع إلى مستوى التطور الذي تصل إليه المنظمة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفق معايير وإجراءات واضحة ومتكاملة، حيث تساهم المستويات المرتفعة من النضج في تحسين التخطيط، وإدارة المخاطر، واستغلال الموارد، وتعزيز عمليات المتابعة والرقابة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها (Kerzner, 2019).

ويُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمات في تنفيذ مشاريعها، إذ لا يقتصر النجاح على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل يمتد ليشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة والاستفادة من مخرجات المشروع على المدى الطويل (Pinto, 2020). ومن هذا المنطلق، أصبحت العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع محل اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، نظرًا لما يمثله النضج الإداري من عامل مؤثر في رفع معدلات النجاح وتحسين الأداء المؤسسي.

وتُعد شركة أرامكو السعودية من أكبر شركات الطاقة على مستوى العالم، حيث تنفذ العديد من المشاريع الاستراتيجية والعلاقة التي تتطلب تطبيق أعلى معايير إدارة المشاريع لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة. لذلك تأتي هذه الدراسة لبحث أثر نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، والتعرف على مدى مساهمة ممارسات نضج إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطوراً كبيراً نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتقدم التقني، وزيادة المنافسة العالمية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني منهجيات حديثة تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. ولم يعد نجاح المشروع يعتمد فقط على الخبرة الفردية لمدير المشروع، بل أصبح مرتبطاً بوجود أنظمة مؤسسية متكاملة تضمن التخطيط السليم، وإدارة المخاطر، والمتابعة المستمرة، والاستخدام الأمثل للموارد. لذلك برز مفهوم نضج إدارة المشاريع باعتباره أحد أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على تطبيق أفضل الممارسات العالمية بصورة منهجية ومستدامة.

ويشير نضج إدارة المشاريع إلى الدرجة التي تتمكن فيها المنظمة من توحيد إجراءاتها الإدارية وتطوير عملياتها وتحسينها باستمرار، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل نسبة المخاطر والأخطاء التشغيلية. كما أن المنظمات ذات مستويات النضج المرتفعة تكون أكثر قدرة على الالتزام بالوقت المحدد للمشروع، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، إضافة إلى تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة. ولهذا السبب أصبح قياس مستوى النضج أحد المؤشرات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات العالمية لتقييم قدرتها على إدارة مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة، حيث تدير عددًا كبيرًا من المشاريع العملاقة ذات الطبيعة الاستراتيجية، والتي تتطلب تطبيق أعلى معايير إدارة المشاريع لضمان نجاحها واستمراريتها. لذلك فإن دراسة أثر نضج إدارة المشاريع في نجاح المشاريع داخل الشركة تمثل موضوعًا مهمًا يسهم في دعم التوجهات الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر تحديات متزايدة في إدارة المشاريع نتيجة التطورات التقنية المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة، وزيادة تعقيد المشاريع وتنوع متطلباتها. وعلى الرغم من تبني العديد من المؤسسات لممارسات إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تزال تواجه مشكلات تتعلق بالتأخير في التنفيذ، وتجاوز التكاليف المخططة، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المطلوب. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة، حيث يسهم النضج المرتفع في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة وإدارة المخاطر (Kerzner, 2019).

وتُعد شركة أرامكو السعودية من المؤسسات الرائدة التي تنفذ مشاريع استراتيجية وعملقة تتطلب تطبيق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير أنظمة وإجراءات إدارة المشاريع، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لدراسة مستوى نضج إدارة المشاريع ومدى تأثيره على نجاح المشاريع المنفذة داخل الشركة، خصوصاً في ظل حجم المشاريع وتنوعها وأهميتها الاقتصادية والتنموية.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، من خلال قياس مستوى نضج إدارة المشاريع وتحديد مدى تأثيره في نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة.

وتزداد أهمية دراسة هذه المشكلة في ظل الارتفاع المستمر في حجم الاستثمارات الموجهة إلى المشاريع الكبرى، حيث إن أي تأخير أو تجاوز في التكاليف أو ضعف في الجودة قد يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة ويؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتشير تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع التي تواجه التعثر ترتبط بضعف تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، مثل قصور التخطيط، وضعف إدارة المخاطر، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، إضافة إلى ضعف عمليات المتابعة والرقابة.

كما أن قطاع النفط والطاقة يعد من أكثر القطاعات تعقيداً من حيث حجم المشاريع وطبيعة المخاطر المرتبطة بها، مما يجعل الحاجة إلى تطبيق مستويات مرتفعة من نضج إدارة المشاريع أكثر أهمية مقارنة بالقطاعات الأخرى. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أشارت الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، حيث يساهم ارتفاع مستوى النضج في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر (Kerzner, 2009; Yazici, 2029). ومع ذلك، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات أجنبية وقطاعات مختلفة، كما ركزت بعض الدراسات على قياس مستوى نضج إدارة المشاريع أو نجاح المشاريع بشكل منفصل دون دراسة الأثر المباشر بينهما. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال

الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع محدودة، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، خاصة في البيئة السعودية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تركزت أغلب الدراسات الميدانية المتعلقة بنضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في قطاعات ومؤسسات مختلفة خارج المملكة العربية السعودية، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية محدودة، خاصة في قطاع النفط والطاقة الذي يتميز بضخامة المشاريع وتعقيدها. كما أن الدراسات التي تناولت أثر نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع داخل الشركات السعودية الكبرى لم تحظَ بالاهتمام الكافي، على الرغم من أهمية هذا القطاع ودوره الحيوي في الاقتصاد الوطني (Project Management Institute [PMI], 2021).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود نقص في الدراسات التي تناولت شركة أرامكو السعودية تحديداً، ولا سيما في مدينة الظهران التي تُعد المركز الرئيس لعمليات الشركة وإدارة مشاريعها الاستراتيجية. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال قياس أثر نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وتقديم نتائج ميدانية يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز نجاح المشاريع المستقبلية (Kerzner, 2019).

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع نضج إدارة المشاريع ودوره في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات المعاصرة، حيث أصبح نجاح المشاريع أحد المؤشرات الرئيسة لقياس كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع يساهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة وإدارة المخاطر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المستهدفة. وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل الاهتمام المتزايد بتطوير ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الكبرى، لا سيما في شركة أرامكو السعودية التي تنفذ مشاريع استراتيجية ذات أهمية اقتصادية وتنموية كبيرة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى إبراز أثر نضج إدارة المشاريع على

نجاح المشاريع، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية وتقديم نتائج عملية تدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع (Kerzner, 2019؛ Project Management Institute [PMI], 2021).

تنبع أهمية هذه الدراسة أيضًا من أهمية قطاع النفط والطاقة في دعم الاقتصاد الوطني، إذ تمثل المشاريع التي تنفذها شركة أرامكو السعودية جزءًا رئيسًا من الخطط التنموية للمملكة. ويسهم نجاح هذه المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية الاقتصادية، مما يجعل دراسة العوامل المؤثرة في نجاحها أمرًا بالغ الأهمية.

كما تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع، وتعزيز جودة الأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية.

1.3.1. على المستوى النظري:

- 1- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم نضج إدارة المشاريع وعلاقته بنجاح المشاريع.
- 2- تصنيف معرفة علمية حديثة حول أثر نضج إدارة المشاريع في نجاح المشاريع داخل بيئة الأعمال السعودية.
- 3- تساعد في سد جانب من الفجوة المعرفية في الدراسات العربية المتعلقة بنضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
- 4- توفر أساسًا علميًا يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية مرتبطة بموضوع الدراسة

(Kerzner, 2019؛ Yazici, 2009).

كما تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة تتناول العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في بيئة الأعمال السعودية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية. ومن المتوقع أن تشكل نتائج الدراسة مرجعًا للباحثين والطلاب المهتمين بإدارة المشاريع، وأن تساعد في تطوير نماذج بحثية مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي وعلاقتها بنجاح المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- 1- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في شركة أرامكو السعودية على التعرف إلى مستوى نضج إدارة المشاريع ومدى تأثيره في نجاح المشاريع.
 - 2- تسهم في دعم جهود تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين كفاءتها داخل الشركة.
 - 3- تساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في عمليات إدارة المشاريع بما يعزز من فرص نجاحها.
 - 4- تقدم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي ورفع معدلات نجاح المشاريع المستقبلية.
 - 5- تدعم توجهات الشركة نحو تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- PMI، 2020؛ (Pinto, 2021).

وعلى المستوى العملي، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة مسؤولي شركة أرامكو السعودية في تحديد مستوى نضج إدارة المشاريع داخل الشركة، والتعرف على نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير. كما يمكن الاستفادة من النتائج في تصميم برامج تدريبية للعاملين، وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر وزيادة معدلات نجاح المشاريع المستقبلية.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى نضج إدارة المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟

4. ما أثر نضج إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى نضج إدارة المشاريع في شركة أرامكو السعودية.
2. قياس مستوى نجاح المشاريع المنفذة بالشركة.
3. دراسة العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
4. تحديد مدى تأثير نضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.
5. تقديم توصيات تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المشاريع وزيادة معدلات نجاح المشاريع

وتهدف الدراسة كذلك إلى تقديم تصور علمي يساعد متخذي القرار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل الشركة، من خلال التعرف على أكثر أبعاد نضج إدارة المشاريع تأثيراً في نجاح المشاريع، واقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع المستقبلية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التخطيط على نجاح المشاريع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة ورقابة المشاريع على نجاح المشاريع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد على نجاح المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل

نضج إدارة المشاريع ويشمل:

- التخطيط.
- إدارة المخاطر.
- إدارة الموارد.
- المتابعة والرقابة.

المتغير التابع

نجاح المشاريع ويقاس من خلال:

- الالتزام بالوقت.
- الالتزام بالتكلفة.
- جودة التنفيذ.
- تحقيق أهداف المشروع.
- رضا أصحاب المصلحة.

النموذج:

نضج إدارة المشاريع نجاح المشاريع

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لدراسة العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. وسيتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة للعاملين في إدارة المشاريع بشركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة: العاملون في إدارات المشاريع بشركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية من مديري المشاريع، ومهندسي المشاريع، ومنسقي المشاريع، وأعضاء فرق إدارة المشاريع.
- أداة الدراسة: استبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.
- مصادر البيانات:
 - البيانات الأولية: الاستبانة.
 - البيانات الثانوية: الكتب، الدراسات السابقة، الدوريات العلمية، وتقارير PMI

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	المدة
إعداد الخطة واعتماد الموضوع	أسبوع
جمع الدراسات السابقة	أسبوعان
إعداد الإطار النظري	أسبوعان
تصميم الاستبانة وتحكيمها	أسبوع
جمع البيانات	أسبوعان
تحليل البيانات	أسبوع

أسبوع	كتابة النتائج والمناقشة
أسبوع	إعداد التوصيات والمراجعة النهائية
أسبوع	التسليم النهائي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأساس النظري للدراسة من خلال استعراض مفهوم نضج إدارة المشاريع، وأبعاده ومستوياته، ومفهوم نجاح المشاريع ومؤثراته، إضافة إلى عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، بهدف بناء إطار نظري يدعم فرضيات الدراسة ويوضح الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها

2.2. المتغير المستقل (نضج ادارة المشاريع)

ُعرف نضج إدارة المشاريع بأنه مستوى قدرة المنظمة على تطبيق عمليات وممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية ومتكررة تحقق التحسين المستمر في الأداء. ويرى Kerzner (2019) أن المؤسسات ذات مستويات النضج المرتفعة تكون أكثر قدرة على إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وتحقيق أهداف المشاريع

ويتكون نضج إدارة المشاريع من عدة أبعاد أهمها:

- التخطيط.
- إدارة المخاطر.
- إدارة الموارد.
- المتابعة والرقابة.

● التحسين المستمر.

ويعد نضج إدارة المشاريع مفهومًا ديناميكيًا يعتمد على التحسين المستمر للعمليات الإدارية داخل المنظمة، حيث تمر المؤسسات بعدة مستويات تبدأ بالممارسات غير المنظمة، ثم تنتقل تدريجيًا إلى توحيد العمليات وتوثيقها، ثم قياس الأداء وتحسينه بصورة مستمرة حتى الوصول إلى مرحلة التميز المؤسسي. وتستخدم العديد من المؤسسات العالمية نماذج لقياس مستوى النضج مثل نموذج OPM3 الصادر عن معهد إدارة المشاريع، ونموذج P3M3 الذي يركز على تقييم نضج إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة الاستثمارية.

ويرتبط ارتفاع مستوى النضج بزيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحسين الاتصال بين فرق العمل، وإدارة الموارد بكفاءة، والتعامل مع المخاطر بصورة استباقية، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها

ويعد نضج إدارة المشاريع من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية ومنظمة وقابلة للتحسين المستمر. ويشير مستوى النضج إلى قدرة المؤسسة على توحيد العمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع، بحيث تصبح جزءًا من الثقافة التنظيمية وليس مجرد ممارسات فردية تعتمد على خبرة مدير المشروع. وكلما ارتفع مستوى النضج، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على التنبؤ بنتائج المشاريع، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.

كما أن المؤسسات ذات النضج المرتفع تعتمد على سياسات واضحة لإدارة المشاريع، وتستخدم أدوات وتقنيات حديثة في التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر، إضافة إلى وجود قواعد بيانات للمشاريع السابقة تساعد في الاستفادة من الخبرات والدروس المستفادة. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتقليل نسبة تعثر المشاريع، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

وقد طورت العديد من الجهات العالمية نماذج لقياس نضج إدارة المشاريع، ومن أشهرها نموذج (3OPM) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، ونموذج (3P3M) الذي يستخدم لتقييم نضج إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة الاستثمارية، حيث تساعد هذه النماذج المؤسسات على تحديد مستوى نضجها الحالي ووضع خطط للتحسين المستمر.

أولاً: التخطيط

يمثل التخطيط حجر الأساس في إدارة المشاريع، إذ تبدأ جميع مراحل المشروع بخطة واضحة تحدد الأهداف والموارد والميزانية والجدول الزمني وآلية التنفيذ. ويساعد التخطيط الجيد في تقليل المخاطر المحتملة، وتحسين توزيع الموارد، وتحديد مسؤوليات فريق العمل بصورة واضحة.

كما يساهم التخطيط في تسهيل متابعة تنفيذ المشروع، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث أي انحراف عن الخطة، الأمر الذي يزيد من احتمالية نجاح المشروع. وتشير الأدبيات إلى أن المشاريع التي تعتمد على تخطيط احترافي تكون أقل عرضة للتأخير أو تجاوز الميزانية مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى التخطيط المنهجي.

ثانياً: إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من أهم عناصر نضج إدارة المشاريع، حيث تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها. ولا تقتصر إدارة المخاطر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، وإنما تعتمد على التنبؤ بالمخاطر وتقليل احتمالية حدوثها أو الحد من آثارها السلبية.

وتسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات غير المتوقعة، والمحافظة على استمرارية المشروع، وتقليل الخسائر المالية والزمنية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشاريع.

ثالثاً: إدارة الموارد

يقصد بإدارة الموارد الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية اللازمة لتنفيذ المشروع. ويعد سوء توزيع الموارد من أبرز أسباب فشل المشاريع، لذلك فإن المؤسسات ذات مستويات النضج المرتفعة تمتلك آليات واضحة لتخطيط الموارد ومتابعة استخدامها وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة.

كما تساعد إدارة الموارد على رفع إنتاجية فرق العمل، وتقليل الهدر، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يحقق أهداف المشروع ضمن الميزانية المحددة.

رابعاً: المتابعة والرقابة

تعد المتابعة والرقابة من العمليات المستمرة التي ترافق جميع مراحل تنفيذ المشروع، وتهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالخطوة الموضوعية، واكتشاف الانحرافات مبكراً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وتوفر عمليات المتابعة معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات سريعة، كما تساهم في تحسين جودة التنفيذ وضمان الالتزام بالوقت والتكلفة والمعايير المطلوبة، وهو ما يجعلها من أهم مؤشرات نضج إدارة المشاريع

2.3. المتغير التابع : نجاح المشاريع

يقصد بنجاح المشاريع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة والجودة المطلوبة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة. ويؤكد Pinto (2020) أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الالتزام بالوقت والتكلفة، بل يمتد ليشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستدامة نتائج المشروع.

ويتم قياس نجاح المشاريع من خلال:

- الالتزام بالوقت.

- الالتزام بالتكلفة.
- جودة التنفيذ.
- تحقيق أهداف المشروع.
- رضا أصحاب المصلحة.

أصبح مفهوم نجاح المشاريع أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي الذي كان يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، إذ يشمل في الوقت الحاضر تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا العملاء وأصحاب المصلحة، واستدامة نتائج المشروع على المدى الطويل. لذلك فإن نجاح المشروع يقاس بمجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تعكس الأداء الحقيقي للمشروع ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن نجاح المشاريع يرتبط بعدة عوامل مثل كفاءة القيادة، ووضوح الأهداف، وكفاءة فرق العمل، ومستوى نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة، وهو ما يفسر اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات خلال السنوات الأخيرة

شهد مفهوم نجاح المشاريع تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، فلم يعد النجاح يقتصر على تسليم المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة، وإنما أصبح يشمل تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستدامة نتائج المشروع بعد الانتهاء من تنفيذه.

ويؤكد الباحثون أن نجاح المشروع يتأثر بعدة عوامل، من أهمها كفاءة القيادة، ومستوى نضج إدارة المشاريع، وكفاءة فرق العمل، ووضوح الأهداف، ودعم الإدارة العليا، إضافة إلى جودة عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

مؤشرات نجاح المشاريع

الالتزام بالوقت

يعد الالتزام بالجدول الزمني من أهم مؤشرات نجاح المشاريع، حيث يعكس قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة وفق الخطة الزمنية المحددة دون حدوث تأخير يؤثر على أهداف المشروع أو تكاليفه.

الالتزام بالتكلفة

يشير إلى قدرة المشروع على تنفيذ جميع أنشطته ضمن الميزانية المعتمدة، مع تجنب الهدر المالي أو الزيادة غير المبررة في التكاليف، مما يعكس كفاءة الإدارة المالية للمشروع.

جودة التنفيذ

تعبّر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات الفنية والمعايير المطلوبة، إضافة إلى خلو المشروع من الأخطاء التي قد تؤثر على كفاءته أو سلامته.

تحقيق أهداف المشروع

لا يقتصر نجاح المشروع على الانتهاء من التنفيذ، وإنما يقاس أيضاً بمدى تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع من أجلها، سواء كانت أهدافاً تشغيلية أو استراتيجية أو اقتصادية.

رضا أصحاب المصلحة

يشمل أصحاب المصلحة الإدارة العليا، والعملاء، والموظفين، والمستثمرين، والجهات الحكومية ذات العلاقة. ويعد رضاهم مؤشراً مهماً لنجاح المشروع، لأنه يعكس جودة النتائج ومدى توافقها مع التوقعات

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، حيث يؤدي ارتفاع مستوى النضج إلى تحسين عمليات التخطيط وإدارة المخاطر وتخصيص الموارد، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع وتقليل التأخير وتجاوز التكاليف. كما أوضحت دراسة Yazici (2009) أن ارتفاع مستوى النضج التنظيمي يرتبط بتحسين الأداء وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، وهو ما أكدته كذلك أدلة PMI (2021) وKerzner (2019)

وتفسر هذه العلاقة بأن المؤسسات التي تمتلك مستويات مرتفعة من نضج إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تطبيق منهجيات عمل موحدة، وتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها، وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة، إضافة إلى تعزيز التواصل بين جميع أصحاب المصلحة. وتنعكس هذه الممارسات بشكل مباشر على تحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتقليل التأخير، والحد من تجاوز الميزانيات، وتحقيق رضا العملاء.

كما أثبتت العديد من الدراسات الحديثة أن الاستثمار في تطوير نضج إدارة المشاريع لا ينعكس فقط على نجاح مشروع واحد، وإنما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، وزيادة القدرة التنافسية، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات

تري الأدبيات الحديثة أن العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ونجاح المشاريع علاقة إيجابية ومباشرة، إذ يؤدي ارتفاع مستوى النضج إلى تحسين جميع العمليات المرتبطة بالمشروع، بداية من التخطيط وحتى إغلاق المشروع. كما يسهم النضج في توحيد الإجراءات، وتحسين التواصل بين أعضاء فريق العمل، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مستوى نضج إدارة المشاريع تحقق معدلات أعلى في الالتزام بالوقت والميزانية، وتتمكن من إدارة المخاطر بصورة أكثر كفاءة، كما ترتفع لديها مستويات رضا العملاء وأصحاب المصلحة مقارنة بالمؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بصورة غير منظمة.

ويظهر أثر نضج إدارة المشاريع بصورة واضحة في المشاريع الضخمة ذات التعقيد العالي، مثل مشاريع النفط والغاز والطاقة، حيث تحتاج هذه المشاريع إلى تنسيق دقيق بين مختلف الإدارات، وإدارة فعالة للمخاطر، ومتابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولهذا السبب تعد شركة أرامكو السعودية مثالاً مناسباً لدراسة هذه العلاقة، نظراً لضخامة مشاريعها واعتمادها على أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح مفهوم نضج إدارة المشاريع ومؤشراته، ومفهوم نجاح المشاريع وأبعاده، إضافة إلى مناقشة العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات السابقة. ويشكل هذا الإطار الأساس العلمي الذي ستستند إليه الدراسة الميدانية لاختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (4th ed.). Wiley.
- Pinto, J. K. (2020). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed.). Pearson.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived project performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
- Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shafer, S. M. (2021). *Project Management: A Managerial Approach* (10th ed.). Wiley.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between project management methodology, project governance, and project success. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39.
- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project success? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58–65.

- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775.
- Saudi Vision 2030. (2023). *Vision 2030 Annual Report*. Kingdom of Saudi Arabia.