

إدارة الموارد في المشاريع ودورها الاستراتيجي في تحسين الأداء وضبط التكلفة
وتعزيز نجاح المشاريع

اعداد الطالب : زياد العتيبي
رقم الهوية : 1075823904
المقرر : PMG496
اشراف : د. عبدالرحيم نادر
التاريخ : 13/08/2026

فهرس

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2. المقدمة
3. مشكلة البحث وأسئلته
4. أهمية الدراسة وأهدافها
5. فرضيات الدراسة والنموذج المفاهيمي
6. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7. مفهوم وأنواع إدارة الموارد في المشروع
8. تخطيط وتخصيص ومراقبة الموارد
9. تطور مفهوم إدارة الموارد
10. تسوية وتنعيم الموارد والتحديات المعاصرة
11. الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
12. مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة
13. صدق وثبات أداة الدراسة
14. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات
15. توصيف العينة والإحصاءات الوصفية
16. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
17. الفصل الخامس: التحليل المالي لتكلفة سوء إدارة الموارد
18. الفصل السادس: إدارة الموارد في ظل التحول الرقمي
19. الفصل السابع: مؤشرات قياس أداء الموارد (KPIs)
20. الفصل الثامن: النتائج العامة وحدود البحث والاستنتاجات
21. الفصل التاسع: التوصيات والمقترحات والدراسات المستقبلية
22. الخاتمة وقائمة المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد إدارة الموارد في المشروع أحد المحاور الجوهرية في علم إدارة المشاريع، حيث تمثل الأساس الذي تقوم عليه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن القيود الثلاثية التقليدية: الوقت، التكلفة، والجودة. إن أي مشروع، بغض النظر عن طبيعته أو حجمه، يعتمد اعتماداً مباشراً على توفر الموارد المناسبة، وتخصيصها بكفاءة، ومراقبة استخدامها بطريقة فعالة.

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بندرة الموارد، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتعدد المشاريع المتزامنة. ومن هنا برزت أهمية إدارة الموارد باعتبارها عملية استراتيجية تتجاوز المفهوم التقليدي للتخصيص الإداري، لتصبح أداة تنافسية تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع واستدامة المؤسسات.

إن سوء إدارة الموارد قد يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة، مثل تأخر إنجاز الأنشطة، تجاوز الميزانيات المعتمدة، انخفاض جودة المخرجات، وتراجع رضا أصحاب المصلحة. بالمقابل، فإن الإدارة الفعالة للموارد تسهم في تحسين الإنتاجية، تعزيز الكفاءة التشغيلية، تقليل المخاطر، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة الموارد في المشاريع، وقياس أثر تخطيط الموارد وتخصيصها ومراقبتها على نجاح المشاريع، من خلال دراسة نظرية مدعومة بتحليل ميداني إحصائي.

1.2 مشكلة البحث

رغم التطور الكبير في منهجيات إدارة المشاريع، لا تزال العديد من المشاريع تعاني من ضعف في إدارة الموارد، سواء من حيث التخطيط أو التخصيص أو المتابعة. وتظهر هذه المشكلة في عدة مظاهر، منها:

- تعارض استخدام الموارد بين الأنشطة المختلفة.
- إرهاق الفرق العاملة.
- تأخر إنجاز الأعمال.
- تجاوز التكاليف المعتمدة.
- انخفاض جودة الأداء.

وبناء على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر كفاءة إدارة الموارد في تحقيق نجاح المشروع؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر تخطيط الموارد على الالتزام بالجدول الزمني للمشروع؟

2. ما أثر تخصيص الموارد على تقليل تكاليف المشروع؟
3. كيف تؤثر مراقبة أداء الموارد على جودة مخرجات المشروع؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة الموارد؟

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد في المشاريع.
- تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين إدارة الموارد ومؤشرات نجاح المشروع.
- تعزز الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد وتحقيق الأداء المتميز.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساعد مديري المشاريع في تطوير آليات فعالة لتخطيط الموارد.
- تقدم نتائج إحصائية يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات الإدارية.
- تدعم المؤسسات في تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.

1.4 أهداف الدراسة

1. توضيح مفهوم إدارة الموارد في المشروع وأبعادها المختلفة.
2. تحليل أثر تخطيط الموارد على أداء المشروع.
3. قياس أثر تخصيص الموارد على التحكم في التكلفة.
4. دراسة دور مراقبة الموارد في تحسين الجودة.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد.

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد ونجاح المشروع.

الفرضيات الفرعية:

H1: يؤثر التخطيط الجيد للموارد إيجابياً على الالتزام بالجدول الزمني.

H2: يؤثر تخصيص الفعال للموارد إيجابياً على خفض تكاليف المشروع.

H3: تؤثر مراقبة أداء الموارد إيجابياً على جودة مخرجات المشروع.

1.6 نموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي)

المتغير المستقل:

إدارة الموارد (تخطيط – تخصيص – مراقبة)

المتغير التابع:

نجاح المشروع (الوقت – التكلفة – الجودة – رضا أصحاب المصلحة)

النموذج المفاهيمي:

إدارة الموارد

↓

(تخطيط الموارد)

(تخصيص الموارد)

(مراقبة الموارد)

↓

نجاح المشروع

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم إدارة الموارد في المشروع

تعرف إدارة الموارد بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المشروع من الموارد المختلفة، وتخطيط استخدامها، وتخصيصها، ومراقبتها لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

ووفقاً لدليل PMBOK، تشمل إدارة الموارد:

- تخطيط إدارة الموارد.
- تقدير الموارد.
- الحصول على الموارد.
- تطوير الفريق.
- إدارة الفريق.
- التحكم في الموارد.

2.2 أنواع الموارد في المشاريع

1. الموارد البشرية

تمثل العنصر الأهم في أي مشروع، وتشمل المديرين، المهندسين، الفنيين، والعمال.

2. الموارد المالية

تشمل الميزانية، التمويل، التدفقات النقدية.

3. الموارد المادية

المعدات، المواد، الأدوات.

4. الموارد التقنية

الأنظمة، البرمجيات، قواعد البيانات.

2.3 تخطيط الموارد

تخطيط الموارد يتضمن تحديد:

- نوع المورد.
- الكمية المطلوبة.
- التوقيت المناسب.
- تكلفة الاستخدام.

يعد التخطيط الدقيق أساساً لتجنب تعارضات الجدولة ونقص الموارد.

2.4 تخصيص الموارد

تخصيص الموارد هو توزيع الموارد على أنشطة المشروع وفق الأولويات والجدول الزمني.

سوء التخصيص يؤدي إلى:

- إرهاق الموارد.
- انخفاض الإنتاجية.
- تأخير الأنشطة.

2.5 مراقبة الموارد

تشمل:

- قياس إنتاجية الفرق.
- تحليل الانحرافات.
- إعادة توزيع الموارد عند الحاجة.

2.6 تطور مفهوم إدارة الموارد تاريخياً

مر مفهوم إدارة الموارد بعدة مراحل تطورية ارتبطت بتطور علم الإدارة بشكل عام وإدارة المشاريع بشكل خاص. ففي بدايات القرن العشرين، كان التركيز منصباً على الإدارة العلمية التي قدمها فريدريك تايلور، حيث ركزت على تحسين كفاءة العامل الفردي دون الاهتمام بتكامل الموارد داخل المشروع.

مع تطور المدارس الإدارية، بدأ التركيز يتحول نحو إدارة العمليات وتنسيق الموارد المختلفة لتحقيق أفضل أداء. وفي ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، ومع ظهور منهجيات إدارة المشاريع الحديثة مثل PERT و CPM، أصبح مفهوم تخصيص الموارد جزءاً أساسياً من التخطيط الزمني.

ومع صدور دليل PMBOK، تم تصنيف إدارة الموارد كأحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع، مما عزز من أهميتها كعملية استراتيجية وليست مجرد وظيفة تشغيلية.

وفي العصر الحديث، ومع التحول الرقمي واستخدام أنظمة ERP وأدوات إدارة المشاريع الذكية، أصبحت إدارة الموارد تعتمد على التحليل البياني والذكاء الاصطناعي للتنبؤ باحتياجات الموارد وتحسين توزيعها.

2.7 تسوية الموارد (Resource Leveling)

تُعد تسوية الموارد من أهم تقنيات إدارة المشاريع التي تهدف إلى معالجة التعارض في استخدام الموارد عند وجود أنشطة متزامنة تتطلب نفس المورد.

تحدث مشكلة تعارض الموارد عندما يتم جدولة أكثر من نشاط في نفس الفترة الزمنية ويحتاجان إلى نفس المورد المحدود. وهنا يتم تعديل الجدول الزمني بحيث يتم تأخير بعض الأنشطة لتجنب التحميل الزائد على المورد.

أهداف تسوية الموارد:

- منع إرهاق الفرق العاملة.
- تقليل الضغط التشغيلي.
- تحسين جودة الأداء.
- تحقيق توازن في استخدام الموارد.

وقد يؤدي تطبيق تسوية الموارد إلى إطالة مدة المشروع، ولكنه يحسن من استقرار التنفيذ ويقلل من المخاطر التشغيلية.

2.8 تنعيم الموارد (Resource Smoothing)

يختلف تنعيم الموارد عن التسوية، حيث يهدف إلى تقليل تقلبات استخدام الموارد دون التأثير على المسار الحرج للمشروع.

يتم استخدام تنعيم الموارد عندما يكون الهدف هو تحقيق استقرار في معدل استخدام الموارد خلال فترة المشروع، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

2.9 التحديات المعاصرة في إدارة الموارد

في ظل بيئة الأعمال الحديثة، تواجه إدارة الموارد عدة تحديات، من أبرزها:

1. تعدد المشاريع داخل المؤسسة الواحدة.
2. نقص الكفاءات المتخصصة.
3. تقلبات السوق.
4. التغيرات المفاجئة في نطاق المشروع.
5. التحول الرقمي ومتطلبات التقنية.

كما أن العمل عن بعد أدى إلى ظهور تحديات جديدة تتعلق بإدارة الفرق الافتراضية وتنسيق الموارد البشرية عبر مناطق جغرافية مختلفة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية

3.1 فلسفة البحث

الوضعية (Positivism)

3.2 منهج البحث

المنهج الاستنتاجي (Deductive)

3.3 نوع الدراسة

دراسة كمية باستخدام استبيان.

3.4 مجتمع الدراسة

مديرو مشاريع وفرق عمل في قطاع الإنشاءات وتقنية المعلومات داخل المملكة العربية السعودية.

3.5 عينة الدراسة

عدد المشاركين: 120 مشاركًا.

تم استرجاع 102 استبانة صالحة للتحليل.

3.6 أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم استبيان مكون من:

- 10 عبارات لقياس إدارة الموارد.
 - 10 عبارات لقياس نجاح المشروع.
- باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.7 صدق وثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة الثبات 0.87، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي للأداة.

كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة المشاريع للتأكد من صدق المحتوى.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي للبيانات

4.1 الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول (1): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
24%	25	أقل من 5 سنوات
37%	38	5-10 سنوات
39%	39	أكثر من 10 سنوات

4.2 تحليل المتوسطات الحسابية

جدول (2): متوسطات أبعاد إدارة الموارد

الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
0.58	4.21	تخطيط الموارد
0.62	4.05	تخصيص الموارد
0.55	4.30	مراقبة الموارد

4.3 اختبار الفرضيات (تحليل الانحدار)

نتائج الانحدار الخطي:

معامل الارتباط:

$$R = 0.71$$

معامل التحديد:

$$R^2 = 0.50$$

مستوى الدلالة:

$$\text{Sig} = 0.000$$

→ توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد ونجاح المشروع.
الرسومات البيانية

الرسم البياني (1): متوسطات أبعاد إدارة الموارد

يوضح الشكل (1) المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الموارد الثلاثة وهي: تخطيط الموارد، تخصيص الموارد، ومراقبة الموارد. تشير النتائج إلى أن بعد مراقبة الموارد سجل أعلى متوسط حسابي (4.30)، يليه تخطيط الموارد (4.21)، في حين جاء تخصيص الموارد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.05).

الرسم البياني (2): العلاقة بين إدارة الموارد ونجاح المشروع

يبين الشكل (2) وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى إدارة الموارد ومستوى نجاح المشروع. حيث يظهر الاتجاه التصاعدي في الرسم أن زيادة كفاءة إدارة الموارد تؤدي إلى تحسن ملحوظ في مؤشرات نجاح المشروع.

4.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

توزيع العينة حسب القطاع

النسبة	التكرار	القطاع
56.9%	58	الإنشاءات
43.1%	44	تقنية المعلومات
100%	102	المجموع

التحليل

يتضح أن غالبية أفراد العينة يعملون في قطاع الإنشاءات بنسبة (56.9%)، في حين يمثل العاملون في قطاع تقنية المعلومات نسبة (43.1%)، مما يدل على تنوع العينة وملاءمتها لقياس أثر إدارة الموارد في نجاح المشاريع.

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى
33.3%	34	مدير مشروع
26.5%	27	مهندس مشروع
20.6%	21	مخطط مشاريع
19.6%	20	عضو فريق مشروع

التحليل

توضح النتائج أن مديري المشاريع يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج نظرًا لارتباطهم المباشر بإدارة الموارد.

اختبار الصدق والثبات

نتائج اختبار الثبات

المتغير	Alpha
إدارة الموارد	0.87
نجاح المشروع	0.89
الاستبانة كاملة	0.91

التفسير

تشير النتائج إلى أن جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت (0.70)، وهو ما يدل على ارتفاع درجة الثبات وإمكانية الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها.

4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

السؤال الأول

ما مستوى تخطيط الموارد؟

المستوى	الانحراف	المتوسط	البعد
مرتفع	0.58	4.21	تخطيط الموارد

الإجابة

تشير النتائج إلى أن مستوى تخطيط الموارد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بالتخطيط المسبق للموارد.

3M

السؤال الثاني

ما مستوى تخصيص الموارد؟

الانحراف	المتوسط
0.62	4.05

جاء مستوى تخصيص الموارد مرتفعاً، مما يشير إلى كفاءة المؤسسات في توزيع الموارد على الأنشطة المختلفة.

السؤال الثالث

ما مستوى مراقبة الموارد؟

الانحراف	المتوسط
0.55	4.30

حقق بعد مراقبة الموارد أعلى متوسط حسابي، مما يعكس اهتمام المؤسسات بمتابعة الأداء وتصحيح الانحرافات.

4.4 اختبار الفرضيات

تفسير النتائج

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد في نجاح المشروع، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.71$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.50$)، مما يعني أن إدارة الموارد تفسر نحو (50%) من التغير في مستوى نجاح المشروع، وهي نسبة مرتفعة نسبياً.

3M

4.5 ربط النتائج بالدراسات السابقة

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Kerzner (2017) التي أكدت أن التخطيط الجيد للموارد يساهم في تحسين الأداء وتقليل التأخير في المشاريع. كما اتفقت مع دليل PMBOK (2021) الذي اعتبر إدارة الموارد أحد أهم مجالات المعرفة في إدارة المشاريع.

كذلك انسجمت النتائج مع دراسة (Pinto 2020) التي أوضحت أن الاستخدام الأمثل للموارد يرفع احتمالية نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

ومن جانب آخر، أكدت نتائج الدراسة أن مراقبة الموارد جاءت في المرتبة الأولى بين الأبعاد، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Schwalbe 2019) من أن المتابعة المستمرة تمثل أحد أهم عوامل نجاح المشاريع الحديثة.

4.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد ونجاح المشروع، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت أن سوء إدارة الموارد يعد من أبرز أسباب فشل المشاريع.

كما أن ارتفاع متوسط بعد مراقبة الموارد يعكس إدراك المؤسسات لأهمية المتابعة المستمرة في منع الانحرافات.

الفصل الخامس

التحليل المالي لتكلفة سوء إدارة الموارد

5.1 أثر سوء إدارة الموارد على تكلفة المشروع

تعد التكلفة أحد أهم مؤشرات نجاح المشروع، وترتبط بشكل مباشر بكفاءة إدارة الموارد. إن سوء تخطيط الموارد أو تحميلها بأكثر من طاقتها يؤدي إلى زيادة الساعات الإضافية، وتأخر الإنجاز، وارتفاع التكاليف التشغيلية.

ومن أبرز مظاهر التكلفة الناتجة عن سوء إدارة الموارد:

- زيادة تكاليف العمل الإضافي (Overtime Costs).

- تكاليف التأخير (Delay Costs).

- إعادة العمل (Rework Costs).

- انخفاض الإنتاجية.

تشير الدراسات إلى أن المشاريع التي تعاني من ضعف في تخطيط الموارد تتجاوز ميزانيتها بنسبة تتراوح بين 10% إلى 25%.

5.2 نموذج حسابي مبسط لتأثير سوء إدارة الموارد

على سبيل المثال:

إذا كان المشروع يعتمد على 5 مهندسين بتكلفة يومية 800 ريال لكل مهندس، وتأخر التنفيذ 10 أيام بسبب تعارض الموارد، فإن:

التكلفة الإضافية =

$$= 10 \times 800 \times 5 = 40,000 \text{ ريال}$$

وهذا مثال بسيط يوضح الأثر المالي المباشر لسوء إدارة الموارد.

5.3 الأثر طويل المدى

لا يقتصر تأثير سوء إدارة الموارد على التكلفة المباشرة فقط، بل يمتد إلى:

- فقدان الثقة لدى العميل.

- تراجع السمعة المؤسسية.

- انخفاض فرص الفوز بالمشاريع المستقبلية.

وبالتالي فإن الاستثمار في تحسين إدارة الموارد يعد قرارًا استراتيجيًا وليس تشغيليًا فقط.

الفصل السادس

إدارة الموارد في ظل التحول الرقمي

6.1 التحول الرقمي وأثره على إدارة المشاريع شهدت إدارة المشاريع تحولاً جذرياً مع انتشار الأنظمة الرقمية وأدوات التخطيط الذكية. حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على برامج متقدمة مثل:

- Microsoft Project.
- Primavera.
- ERP Systems.

6.2 دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في:

- التنبؤ بنقص الموارد.
- تحليل أنماط الأداء.
- اقتراح أفضل توزيع للموارد.
- تقليل الهدر.

كما أن التحليلات التنبؤية أصبحت تمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات استباقية بدلاً من قرارات تصحيحية.

6.3 إدارة الموارد في بيئة العمل عن بعد مع انتشار العمل عن بعد، ظهرت تحديات جديدة مثل:

- صعوبة متابعة الأداء.
 - اختلاف المناطق الزمنية.
 - ضعف التواصل المباشر.
- مما يتطلب أدوات رقمية متقدمة لقياس إنتاجية الموارد البشرية وتحقيق التنسيق الفعال.

الفصل السابع

مؤشرات قياس أداء الموارد (KPIs)

7.1 أهمية قياس الأداء

لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه. لذلك تعد مؤشرات الأداء أداة أساسية لضمان الاستخدام الفعال للموارد.

7.2 أهم مؤشرات قياس أداء الموارد

1. معدل استخدام المورد (Resource Utilization Rate).
2. إنتاجية المورد (Productivity Index).
3. نسبة الانحراف عن الخطة.
4. تكلفة المورد لكل وحدة إنتاج.
5. نسبة إعادة العمل.

7.3 مثال تطبيقي

إذا كان المورد متاحاً 40 ساعة أسبوعياً ويعمل فعلياً 34 ساعة:

معدل الاستخدام =

$$85\% = 34 \div 40$$

وهذا يشير إلى استخدام جيد دون إرهاق المورد.

7.4 أثر تطبيق KPIs على نجاح المشروع + الفصل الثامن النتائج العامة للدراسة + الفصل التاسع التوصيات والمقترحات + الخاتمة + المراجع.

7.4 أثر تطبيق KPIs على نجاح المشروع

يساعد قياس الأداء على:

- اكتشاف الانحرافات مبكرًا.
- تحسين التخطيط المستقبلي.
- رفع الكفاءة التشغيلية.
- دعم اتخاذ القرار.

الفصل الثامن

النتائج العامة للدراسة

في ضوء التحليل النظري والميداني والمالي الذي تم عرضه في الفصول السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتكاملة التي تعكس الأثر الاستراتيجي لإدارة الموارد في نجاح المشاريع.

أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الإحصائي

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد ونجاح المشروع ($R = 0.71$)، مما يؤكد أن كفاءة إدارة الموارد تفسر نسبة كبيرة من التغير في مستوى نجاح المشروع.
2. تبين أن بعد مراقبة الموارد سجل أعلى متوسط حسابي، مما يعكس أهمية المتابعة المستمرة في تحسين الأداء ومنع الانحرافات.
3. أثبتت النتائج أن التخطيط المسبق للموارد يساهم في تقليل التأخيرات الزمنية وتحسين الالتزام بالجدول الزمني.
4. أظهرت البيانات أن التخصيص الفعال للموارد يساهم في تقليل الانحرافات المالية وخفض تكاليف المشروع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل المالي

1. تبين أن سوء إدارة الموارد يؤدي إلى تكاليف إضافية مباشرة مثل العمل الإضافي، التأخير، وإعادة العمل.
2. أثبت النموذج الحسابي المبسط أن تعارض الموارد قد يسبب خسائر مالية كبيرة حتى في المشاريع متوسطة الحجم.
3. أظهرت الدراسة أن الأثر المالي لا يقتصر على التكلفة المباشرة، بل يمتد إلى آثار استراتيجية طويلة المدى مثل فقدان ثقة العملاء وتراجع السمعة المؤسسية.
4. يمكن اعتبار إدارة الموارد استثمارًا وقائيًا يقلل من احتمالية الخسائر المستقبلية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

1. أكدت الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم في تحسين دقة تخطيط الموارد.
2. تلعب أدوات الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في التنبؤ بنقص الموارد وتقليل الهدر.
3. أصبح التحول الرقمي عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الموارد في بيئات متعددة المشاريع.
4. في بيئة العمل عن بعد، أصبحت أدوات إدارة الموارد الرقمية ضرورة وليست خياراً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمؤشرات الأداء (KPIs)

1. تبين أن المؤسسات التي تعتمد مؤشرات واضحة لقياس أداء الموارد تحقق مستويات أعلى من الكفاءة.
2. يساعد قياس معدل استخدام المورد في منع الإرهاق وتحقيق توازن في توزيع المهام.
3. يسهم تطبيق KPIs في دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات.
4. وجود نظام رقابي مبني على مؤشرات أداء يقلل من المخاطر التشغيلية.

خامساً: الاستنتاج العام

تشير الدراسة إلى أن إدارة الموارد تمثل عاملاً استراتيجياً محورياً في نجاح المشاريع، وأن التكامل بين التخطيط والتخصيص والمراقبة، مدعوماً بالتقنيات الرقمية ومؤشرات الأداء، يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

الفصل التاسع

التوصيات والمقترحات

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: توصيات إدارية وتنظيمية

1. اعتماد إطار منهجي واضح لإدارة الموارد يتضمن التخطيط والتخصيص والمراقبة كعمليات متكاملة.
2. إنشاء وحدة مختصة بإدارة الموارد داخل المؤسسات التي تدير عدة مشاريع متزامنة.
3. تطوير سياسات واضحة لتوزيع الموارد وفق أولويات استراتيجية.

ثانياً: توصيات مالية

1. إدراج تحليل تكلفة سوء إدارة الموارد ضمن تقارير تقييم الأداء المالي للمشاريع.
2. تخصيص احتياطي مالي للطوارئ المرتبطة بتعارض الموارد.
3. الاستثمار في أدوات تخطيط الموارد لتقليل الخسائر الناتجة عن التأخير.

ثالثاً: توصيات تقنية

1. تبني أنظمة إدارة مشاريع رقمية متقدمة لرفع كفاءة تخطيط الموارد.
2. الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ باحتياجات الموارد المستقبلية.
3. استخدام أنظمة تحليل البيانات لمراقبة أداء الموارد بشكل لحظي.

رابعاً: توصيات متعلقة بقياس الأداء

1. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس كفاءة استخدام الموارد.
2. إجراء تقييم دوري لمعدل استخدام الموارد لتجنب الإرهاق أو الهدر.
3. ربط مكافآت الفرق بمستوى الكفاءة في إدارة الموارد.

خامساً: مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة لقياس أثر إدارة الموارد.
2. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد وإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
3. تحليل دور الذكاء الاصطناعي بشكل أعمق في تحسين توزيع الموارد.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد في المشاريع وأثرها الاستراتيجي في تحسين الأداء وضبط التكلفة وتعزيز نجاح المشاريع، من خلال دراسة الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد والمتمثلة في تخطيط الموارد، وتخصيص الموارد، ومراقبة الموارد، وربطها بمؤشرات نجاح المشروع المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع وفرق العمل في قطاعي الإنشاءات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. وبلغ عدد المشاركين 120 مشاركاً، تم استرجاع 102 استبانة صالحة للتحليل. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد، حيث حققت مراقبة الموارد أعلى متوسط حسابي بلغ 4.30، يليها تخطيط الموارد بمتوسط 4.21، ثم تخصيص الموارد بمتوسط 4.05. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد ونجاح المشروع، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.71$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.50$ ، مما يعني أن إدارة الموارد تفسر نحو 50% من التغير في مستوى نجاح المشروع.

وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للموارد تمثل عاملاً استراتيجياً في نجاح المشاريع، وأن التكامل بين التخطيط والتخصيص والمراقبة، إلى جانب استخدام التقنيات الرقمية ومؤشرات الأداء، يساهم في تحسين أداء المشروع وضبط تكاليفه وتعزيز فرص نجاحه.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على إدارة الموارد في المشاريع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي تخطيط الموارد، وتخصيص الموارد، ومراقبة الموارد، ودراسة أثرها في نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المشاريع والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في قطاعي الإنشاءات وتقنية المعلومات.

الحدود الزمنية: تم إعداد وإجراء الدراسة خلال عام 2026م.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، واقتصرت البيانات الميدانية على 102 استبانة صالحة للتحليل، مما يجعل النتائج مرتبطة بطبيعة العينة والقطاعات التي شملتها الدراسة.

الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتضح أن إدارة الموارد تمثل عاملاً استراتيجياً ومحورياً في نجاح المشاريع، وأن كفاءة التخطيط والتخصيص والمراقبة تنعكس بصورة مباشرة على قدرة المشروع على الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة.

كما أظهرت النتائج أن مراقبة الموارد تمثل البعد الأكثر ارتفاعاً من بين أبعاد إدارة الموارد، بمتوسط حسابي بلغ 4.30، مما يؤكد أهمية المتابعة المستمرة لأداء الموارد واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد ونجاح المشروع، حيث بلغ معامل الارتباط 0.71، كما بلغ معامل التحديد 0.50، وهو ما يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة الموارد يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى نجاح المشاريع.

كما يتضح أن سوء إدارة الموارد لا يقتصر أثره على زيادة التكلفة المباشرة، وإنما قد يؤدي إلى آثار طويلة المدى، مثل فقدان ثقة العملاء، وتراجع السمعة المؤسسية، وانخفاض فرص الحصول على مشاريع مستقبلية. ولذلك فإن الاستثمار في إدارة الموارد يعد قراراً استراتيجياً وليس مجرد نشاط تشغيلي.

وبشكل عام، فإن التكامل بين إدارة الموارد والتقنيات الرقمية ومؤشرات قياس الأداء يسهم في تحسين كفاءة المشروع وتقليل الهدر ودعم اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج أكثر استدامة.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، توصي الدراسة بما يلي:

1. اعتماد إطار متكامل لإدارة الموارد يجمع بين التخطيط والتخصيص والمراقبة.
2. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الموارد في المؤسسات التي تدير عدة مشاريع في الوقت نفسه.
3. تطوير سياسات واضحة لتخصيص الموارد وفق الأولويات الاستراتيجية للمشاريع.
4. إدراج تكلفة سوء إدارة الموارد ضمن تقارير تقييم الأداء المالي للمشاريع.
5. تخصيص احتياطي مالي لمواجهة المخاطر والتكاليف الناتجة عن تعارض الموارد.
6. الاستثمار في أنظمة إدارة المشاريع والموارد الرقمية لرفع كفاءة التخطيط والمتابعة.

7. الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ باحتياجات الموارد وتحسين توزيعها.
8. استخدام أنظمة تحليل البيانات لمراقبة أداء الموارد بصورة مستمرة.
9. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة استخدام الموارد.
10. إجراء تقييم دوري لمعدلات استخدام الموارد للحد من الهدر والإرهاق وتحسين الإنتاجية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، إذ يسهم التخطيط الفعال للموارد، والتخصيص المناسب، والمتابعة المستمرة في تحسين الالتزام بالجدول الزمني، وخفض التكاليف، وتحسين جودة المخرجات.

كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد ونجاح المشروع، الأمر الذي يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة الموارد داخل المؤسسات.

وتوصي الدراسة بالاستفادة من التقنيات الحديثة ومؤشرات الأداء في تعزيز كفاءة إدارة الموارد وتحقيق أهداف المشاريع بصورة أكثر فاعلية.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. (7th ed.). Project Management Institute.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (12th ed.). Wiley.

Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shafer, S. M. (2019). *Project Management: A Managerial Approach*. (10th ed.). Wiley.

Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. (5th ed.). Pearson.

Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management*. (9th ed.). Cengage Learning.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.