

عنوان المشروع

أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع

أسم الطالب

عبدالرحمن بن فالح عبدالله الصاعدي

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري:
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
12	1.4. أسئلة الدراسة
13	1.5. أهداف الدراسة
14	1.6. فرضيات الدراسة
16	1.7. نموذج الدراسة
17	1.8. الدراسة الميدانية
18	1.9. مخطط المشروع
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
20	2.1. المقدمة:
21	2.2. المتغير المستقل
22	2.3. المتغير التابع
23	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24	2.5. الخاتمة
25	قائمة المراجع
26	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعتبر إدارة نطاق المشروع أحد العناصر الأساسية في نجاح المشروع، بتضمين وتحديد الأهداف، ومتطلبات العمل، والمخرجات المخطط لها والمتوقعة. ويعد تخصيص الموارد من أهم العوامل المؤثرة على نطاق المشروع، حيث يرتبط بمدى توفر الميزانية، والأدوات، والقوى العاملة، والوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المخططة. وعندما يتم تحديد الموارد بشكل خطأ، فقد يؤدي ذلك إلى توسع أو انحراف في نطاق المشروع، أو التأخير في الجدول الزمني، أو الزيادة في التنفيذ من حيث الوقت والتكلفة، أو حتى بانخفاض في جودة المخرجات النهائية للمشروع.

وفي المقابل، فإن تخصيص الموارد بشكل صحيح يساهم في نجاح وضبط نطاق المشروع وفق الخطة المستهدفة، لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة، وتقليل المخاطر المرتبطة بالوقت والتكلفة، وحيث أوضحت الدراسات أن المشاريع التي تنجز ضمن نطاقها المحدد وبجودة مناسبة هي تلك التي يتم التخطيط للموارد بدقة منذ بداية المرحلة الأولى، لذلك يساهم تخصيص الموارد في توجيه الجهود نحو الأنشطة ذات الأولوية، بتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتقليل الناتج عن سوء التنظيم أو التداخل في المهام، كما أن تخصيص الموارد يساعد في تصحيح معالجة المشكلات قبل تفاقمها من خلال توفير رؤية واضحة لمسار التنفيذ، وتحديد الأخطاء المحتملة قبل حدوثها.

ويُنظر إلى نطاق المشروع على أنه يعتمد على التخطيط والتنفيذ والرقابة، فهو يُحدد بوضوح ما سيتم تنفيذه وما لن يتم تنفيذه، مما يمنح مديري المشاريع وفريق العمل وضوحاً في المهام والمسؤوليات ويقلل من حالات الغموض أو سوء الفهم التي قد تؤثر على أداء المشروع. غير أن التحكم في نطاق المشروع ليس بالأمر السهل، خصوصاً في المشاريع الكبيرة أو الطويلة الأجل، حيث يحدث في كثير من الأحيان تغيرات مستمرة في المتطلبات، مما قد يؤدي إلى انحرافات في النطاق للمشروع غير المخطط لها مسبقاً وهذا ما يعيق تقدم المشروع بالاستمرارية.

ومع ذلك، بأن الواقع العملي يشير إلى الكثير من المؤسسات تواجه تحديات في تحقيق التوازن بين نطاق المشروع والموارد الموجودة، سواء نتيجة ضعف التخطيط أو محدودية الموارد أو في تغيير المتطلبات أثناء التنفيذ، وبناءً على ذلك يسعى هذا البحث بدراسة العلاقة بين تخصيص الموارد ومدى استقرار نطاق المشروع،

وتحليل العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة، من خلال توزيع الموارد بكفاءة وتجنب الانحرافات التي تؤثر على مخرجات المشروع، وذلك للوصول إلى نتائج تدعم في تحسين إدارة المشاريع.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع في ضوء مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة.

1.2. مشكلة الدراسة

كما نعرف على أهمية إدارة نطاق المشروع في النجاح للمشاريع ونظرًا لدورها في تحديد حدود نطاق العمل المطلوب وتنظيم الأنشطة اللازمة للوصول إلى مخرجات محددة بوضوح. ومع ذلك، فإن الحفاظ على نطاق المشروع ضمن الحدود المتفق عليها يمثل على أهمية التحديات المستمرة التي توجد في بيئات العمل المختلفة، خصوصًا في ظل المتغيرات المستمرة في المتطلبات أو التداخلات في الظروف التشغيلية للمشروع. ويبين هذا التحدي بشكل أكثر وضوحًا عندما تكون الموارد المتاحة لتنفيذ المشروع محدودة أو غير موزعة بشكل صحيح، عند ذلك ينعكس على عدم القدرة بالسيطرة في نطاق المشروع وقدرة الفريق على الالتزام بالخطة المعتمدة.

تكشف نتائج التقييم بأن العديد من المشاريع تواجه انحرافات في نطاق العمل نتيجة سوء تخصيص الموارد أو الضعف في التخطيط المسبق لاحتياجات التنفيذ. فقد يؤدي نقص الموارد البشرية المؤهلة، أو ضعف الميزانيات، أو عدم توفر المعدات والتقنيات اللازمة إلى زيادة الأعباء على الفريق، الأمر الذي ينتج عنه تأخير في الإنجاز في الانتهاء في الوقت المحدد، أو إعادة هيكلة مستمرة في الأنشطة، أو تعديل في مخرجات المشروع. وتعرف هذه الظاهرة في أدبيات إدارة المشاريع باسم توسع نطاق المشروع، حيث يتغير نطاق العمل تدريجيًا دون تخطيط مسبق، مما يؤثر على الوقت والتكلفة والجودة.

كما أن عدم التوازن بين الموارد المخصصة وحجم العمل المطلوب يسبب إشكاليات أخرى مثل زيادة المهام على فرق العمل، وضعف الإنتاجية، تكرار الأخطاء، وتزايد الحاجة إلى إعادة العمل، وهو ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض الكفاءة وزيادة فرص فشل المشروع. ويظهر ذلك بشكل خاص في المؤسسات التي تفقر إلى آليات واضحة لإدارة الموارد أو تلك التي تعمل في بيئات تتسم بالتغيرات السريعة في المتطلبات التشغيلية.

وبناءً على ما ذكر، إلى أي مدى يؤثر تخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع وقدرة فرق العمل على الالتزام بالخطة المعتمدة التي تحدد الفهم بين علاقة تخصيص الموارد ونطاق المشروع بشكل عميق وتحليلي، بهدف تحديد مدى تأثير ممارسات توزيع الموارد على قدرة المشروع في المحافظة على نطاق عمل واضح، ثابت، وقابل للسيطرة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تُظهر الأدبيات وجود نقص في الدراسات التي تناولت علاقة تخصيص الموارد بنطاق المشروع بشكل مباشر، إضافة إلى محدودية النماذج النظرية التي تفسّر تأثير ممارسات تخصيص الموارد على قدرة المشاريع على التحكم في التكاليف وجودة المخرجات ومدى الالتزام بالجدول الزمني. كما تفتقر بعض الدراسات إلى إطار مفاهيمي شامل يربط بين التخصيص الأمثل للموارد والمتغيرات المؤثرة في نطاق المشروع، الأمر الذي يترك فجوة بحثية تستدعي مزيداً من التحليل والتفسير من منظور نظري.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فهناك نقص في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر تخصيص الموارد في المشاريع الفعلية داخل البيئة المحلية، وخصوصاً فيما يتعلق بقدرة الفرق على مواجهة التغيرات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، والحد من تجاوزات حدود نطاق العمل. كما أن التطبيقات الحالية تفتقر إلى بيانات كمية كافية توضح العلاقة بين توزيع الموارد واستقرار نطاق المشروع، مما يستلزم إجراء دراسة تطبيقية تُعزز الفهم العملي لكيفية تأثير تخصيص الموارد على أداء المشروع في الواقع.

1.3. أهمية الدراسة

أهمية هذا البحث يعد بأن تخصيص الموارد هو المحور الأساسي في نجاح أو فشل المشاريع، باعتباره أحد أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر في جميع مكونات المشروع، وعلى وجه التحديد نطاق المشروع الذي يُعدّ حجر الأساس في تحديد حجم العمل المطلوب ومخرجاته النهائية. فنجاح المشروع لا يعتمد فقط على تحديد الأهداف والخطط، بل يتطلب كذلك إدارة وفريق عمل واعٍ في الموارد الموجودة بما تتناسب مع متطلبات النطاق المحدد، لضمان تنفيذ المهام في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وضمن حدود التكلفة المقدرة.

وتعتمد أهمية هذا البحث بتعزيز الفهم في العلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع، من حيث توضيح الهدف وفي كيفية تمكين عملية التخصيص الفعالة بأن تضمن ثبات الاستمرارية في نطاق المشروع، وتمنع الانحرافات غير المخططة لها والتي تؤدي إلى عدم السيطرة على مسار العمل أو التضخم بنطاق المشروع. وتأتي هذه الدراسة لتمكين الأعداد بالفهم في ميدان إدارة المشاريع، من خلال تحليل تأثيرات سوء تخصيص الموارد على نطاق المشروع، وتحديد أوجه التقصير في الممارسات الإدارية الشائعة لدى المؤسسات.

وتشير أهمية هذا البحث من الناحية العملية في أسهام بتزويد مديري المشاريع وصنّاع القرار باستراتيجيات وأدوات علمية وتطبيقية لتساعد على تحسين التخطيط لتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع. إذ إن المشاريع التي تفشل عادة ما تعاني من ضعف في التخطيط أو التوزيع غير المتقن للموارد، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتكرار الأخطاء وتأخر التسليم. ومن خلال نتائج هذا البحث، يمكن اقتراح استراتيجيات عملية لتحسين عمليات تخصيص الموارد، بما يساعد في رفع كفاءة الأداء العام وتقليل المخاطر التشغيلية لدى الإدارة وفريق العمل.

تكمن أهمية هذا البحث في التركيز على أهمية التخطيط المسبق للموارد منذ بداية المراحل الأولى للمشروع، إذ إن القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ويجب أن تكون مبنية على تحليل دقيق لاحتياجات النطاق. ليساعد ذلك في وضع خطة متوازنة تُراعي على القدرات المتاحة والقيود الزمنية والمالية، مما يقلل احتمالية التوسع غير المنضبط في نطاق المشروع ويضمن الالتزام بأهداف المشروع الاستراتيجية.

يساعد هذا البحث في دعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع في بيئات العمل، في جميع القطاعات، وذلك تماشيًا مع توجه السياسات العامة للمؤسسات في الإصلاح المالي لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة

التشغيلية في المشاريع الكبرى. كما أنه ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تركز على الاستخدام الأمثل للموارد كعامل رئيسي لنجاح المشاريع.

وعليه، تبرز أهمية هذا البحث في تقديم إطار علمي وعملي يساعد المؤسسات على تحسين ممارسات تخصيص الموارد بما يعزز استقرار نطاق المشاريع وكفاءتها التشغيلية، إذ يسعى إلى تقديم نماذج توضح بين كفاءة تخصيص الموارد واستقرار نطاق المشروع، ويبيّن العلاقات بين عناصر المشروع في جميع أوجهها. وبناءً على نتائجه، يمكن أن تستفيد المؤسسات من توصيات البحث في بناء سياسات وإجراءات أكثر فاعلية ودقة في تخطيط الموارد، مما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع، من خلال توضيح العلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع.
2. يدعم الإطار النظري المرتبط بإدارة النطاق وإدارة الموارد، ويوضح أوجه التكامل بينهما داخل دورة حياة المشروع.
3. يساهم في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة أثر سوء توزيع الموارد على ظاهرة زحف النطاق.
4. يوفر مرجعاً علمياً يمكن للباحثين والطلاب الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة بإدارة المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. يساعد مديري المشاريع على فهم تأثير قرارات تخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع.
2. يساهم في تحسين آليات تخطيط الموارد بما يقلل من الانحرافات في نطاق المشروع.
3. يدعم متخذي القرار في المؤسسات لتطوير استراتيجيات فعّالة لضبط التكلفة والوقت والنطاق.
4. يقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر الناتجة عن سوء توزيع الموارد.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير تخصيص الموارد على نطاق المشروع.

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما أثر القوى العاملة على استمرارية أداء نطاق المشروع؟
2. ما أثر تخصيص الموارد المالية حسب بنود المشروع ونطاق أعماله؟
3. ما تأثير التخطيط على الموارد في تقليل التوسع في نطاق المشروع؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث هو:

يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر تخصيص الموارد على إدارة نطاق المشروع من جميع أنواعه، وذلك بهدف تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل الانحرافات والاختفاء المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة.

أهداف البحث الفرعية:

- تحديد مدى تأثير توافر الموارد البشرية المؤهلة على وضوح وتحديد نطاق المشروع.
- تحليل علاقة الميزانية المرسودة للمشروع بمدى القدرة على الالتزام بالنطاق المعتمد.
- دراسة أثر تخصيص الموارد للوقت المحدد لكل مرحلة من مراحل المشروع على الحد من تغيير نطاق المشروع.
- استكشاف العوامل التي تؤدي إلى ضعف أو سوء توزيع الموارد وتأثير ذلك على زيادة الانحرافات في نطاق المشروع.
- تحديد مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي لتخصيص الموارد في تقليل ظاهرة زحف النطاق.
- تحليل دور مدير المشروع في الموازنة بين حجم الموارد المتاحة ومتطلبات نطاق المشروع لتحقيق التوازن المثالي.
- اقتراح آليات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين تخصيص الموارد لضمان ثبات نطاق المشروع وتحقيق أهداف.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد بأنواعها المختلفة وإدارة نطاق المشروع.

الفرضيات الفرعية.

1. الموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير إيجابي لتوافر الموارد البشرية المؤهلة على وضوح نطاق المشروع وقدرة الفريق على الالتزام به.

H0: لا يوجد تأثير للموارد البشرية على وضوح نطاق المشروع.

2. الموارد المالية.

H2: يساهم حجم الميزانية المخصصة للمشروع في تحسين القدرة على ضبط نطاق المشروع وتقليل التغييرات غير المخطط لها.

H0: لا توجد علاقة بين الميزانية المخصصة وضبط نطاق المشروع.

3. الموارد الزمنية.

H3: يؤثر تخصيص الوقت المناسب لكل مرحلة من مراحل المشروع في تقليل احتمالية حدوث تغيير أو توسع في نطاق المشروع.

H0: لا يؤثر تخصيص الوقت على مستوى ثبات نطاق المشروع.

4. الموارد التقنية.

H4: تؤدي الموارد التقنية المتاحة (أنظمة المعلومات، الأدوات، البرمجيات) إلى تحسين عمليات إدارة نطاق المشروع بشكل ملحوظ.

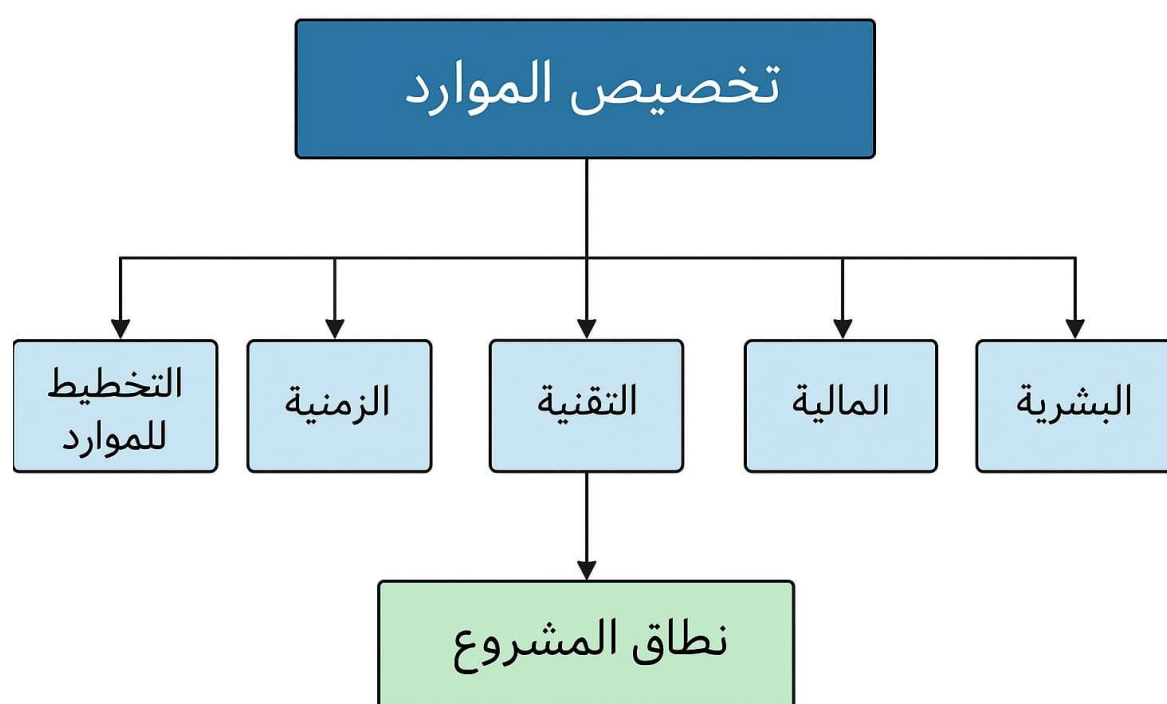
H0: لا يوجد تأثير للموارد التقنية على عمليات إدارة نطاق المشروع.

5. التخطيط لتخصيص الموارد

H5: يساهم التخطيط الاستراتيجي الفعّال للموارد في الحد من ظاهرة زحف النطاق (Scope Creep).

H0: لا يؤثر التخطيط الاستراتيجي للموارد في تقليل زحف النطاق

1.7. نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج البحث.

1.8. الدراسة الميدانية

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع تخصيص الموارد وأثره على نطاق المشروع دون التطرق إلى باقي جوانب إدارة المشروع مثل المخاطر أو الجودة إلا بقدر ما يخدم موضوع البحث.

الحدود المكانية: تُطبق الدراسة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي – جدة فقط.

الحدود الزمانية: تركّز الدراسة على المشاريع المنفذة خلال الفترة من 2020 إلى 2024.

طبّق هذه الدراسة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة، الذي يُعدّ أحد أهم المطارات المحورية في المملكة العربية السعودية، نظراً لحجمه الكبير ودوره الاستراتيجي في حركة النقل الجوي المحلي والدولي. ويتميز المطار بكونه بوابة المملكة الأساسية للحجاج والمعتمرين، إضافة إلى كونه مركزاً رئيسياً لعمليات شركات الطيران الوطنية والدولية، مما يجعله من أكثر المطارات ازدحاماً وتعقيداً من حيث التشغيل وإدارة المشاريع.

ويشهد المطار سلسلة مستمرة من المشاريع التطويرية والإنشائية والتشغيلية، تشمل تطوير البنية التحتية، وتحديث الأنظمة التقنية، وإنشاء مباني ومرافق جديدة، وتعزيز الخدمات اللوجستية والأمنية. هذا التنوع في المشاريع يجعله بيئة مناسبة لدراسة أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، حيث تواجه إدارة المشاريع في المطار تحديات متعددة تتعلق بتحديد أولويات الموارد، وتوزيعها، وإدارة استخدامها لضمان الالتزام بالنطاق المحدد لكل مشروع.

إن اختيار مطار الملك عبدالعزيز الدولي كمكان لتطبيق الدراسة يستند إلى عدة أسباب، أبرزها: ضخامة المشاريع القائمة، وتعدد الجهات المشاركة في التنفيذ، وتداخل المهام بين المقاولين، والاستشاريين، والفرق التشغيلية، مما يجعل عملية تخصيص الموارد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع أو انحرافها. كما أن التجارب السابقة في مشاريع المطار تشير إلى وجود حالات تتطلب دراسة أعمق لتأثير تخصيص الموارد على كل من مدة المشروع، وجودة التنفيذ، ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق، فإن تطبيق الدراسة في هذا المطار يوفّر فرصة للحصول على بيانات دقيقة وواقعية تساعد في فهم العلاقة بين تخصيص الموارد وضبط نطاق المشروع، بما يساهم في تطوير نماذج عملية يمكن تطبيقها في مطارات أخرى داخل المملكة وخارجها.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، لما له من دور محوري في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد مسارها العلمي، وربطها بالجهود البحثية السابقة في المجال ذاته. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي ومنهجي للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الموسوم بـ أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، وذلك من أجل تكوين قاعدة معرفية تساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، وتوضيح أبعاد العلاقة فيما بينها.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يساعد على إبراز المفاهيم الأساسية المرتبطة بتخصيص الموارد بمختلف أنواعها (البشرية، والمالية، والزمنية، والتقنية)، ودورها في إدارة المشاريع، إلى جانب تسليط الضوء على مفهوم نطاق المشروع وأهمية ضبطه، والمشكلات الناتجة عن الانحراف أو التوسع غير المنضبط في النطاق. كما يساهم هذا الاستعراض في الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يعزز من مصداقية البحث الحالي ويبرر الحاجة إليه.

ويُسهم تحليل الدراسات السابقة كذلك في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والأساليب المنهجية المستخدمة، والأدوات التي اعتمدها الباحثون في دراسة موضوع تخصيص الموارد وإدارة نطاق المشروع. كما يتيح هذا التحليل الكشف عن أوجه القصور أو النقص في الأدبيات، سواء من حيث محدودية الربط المباشر بين متغيرات الدراسة، أو من حيث ندرة الدراسات التطبيقية في بيئات عمل محددة، الأمر الذي يساعد في بلورة مشكلة البحث وصياغة أسئلته وفرضياته بصورة أكثر دقة وموضوعية.

وانطلاقاً من ذلك، تم تقسيم الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى محاور رئيسية، شملت: دراسات تناولت تخصيص الموارد في إدارة المشاريع، ودراسات ركزت على إدارة نطاق المشروع وزحف النطاق، إضافة إلى دراسات بحثت في العلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع. ويُختتم الفصل بتحليل نقدي لهذه الدراسات، يوضح الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها، تمهيداً للانتقال إلى الفصل التالي المتعلق بمنهجية الدراسة.

2.2. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذا البحث في تخصيص الموارد، والذي يُعد من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، لما له من دور محوري في توجيه الجهود التنظيمية وضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة وفعالية. ويقصد بتخصيص الموارد عملية التخطيط والتنظيم والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمشروع، بما يضمن مواءمتها مع متطلبات نطاق العمل وأهدافه، وفي إطار القيود الزمنية والمالية المحددة.

ويشمل تخصيص الموارد في هذا البحث عدة أبعاد رئيسية، تتمثل في الموارد البشرية المؤهلة من حيث العدد والكفاءة والخبرة، والموارد المالية المخصصة للمشروع وقدرتها على تغطية متطلبات التنفيذ، والموارد الزمنية المتعلقة بتحديد الفترات الزمنية المناسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع، إضافة إلى الموارد التقنية التي تشمل الأنظمة والأدوات والتقنيات الداعمة لإدارة وتنفيذ المشروع، فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي لتخصيص الموارد بما يضمن الاستفادة المثلى منها خلال دورة حياة المشروع كاملة.

ويُفترض أن تؤدي كفاءة تخصيص هذه الموارد إلى تعزيز قدرة المشروع على التنفيذ المنظم، وتقليل حالات الهدر والتداخل في المهام، وتحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المشروع ضمن النطاق المعتمد.

2.3. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذا البحث في نطاق المشروع، والذي يُقصد به مجموعة الأعمال والأنشطة والمخرجات التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع وفق ما هو متفق عليه مع أصحاب المصلحة. ويشمل نطاق المشروع تحديد حدود العمل بدقة، وتوثيق المتطلبات، وضمان وضوح المهام والمسؤوليات، إضافة إلى القدرة على التحكم في التغيرات التي قد تطرأ على النطاق أثناء مراحل التنفيذ المختلفة.

ويُنظر إلى نطاق المشروع بوصفه أحد أكثر عناصر إدارة المشاريع حساسية، نظرًا لتأثيره المباشر بعوامل التخطيط والتنفيذ والرقابة، وكذلك بمدى توفر الموارد وكفاءتها. كما يرتبط استقرار نطاق المشروع بقدرة الإدارة على الحد من التعديلات غير المخطط لها، وضبط التغيرات، والوقاية من ظاهرة زحف النطاق التي تؤدي إلى تجاوزات في الوقت والتكلفة وانخفاض جودة المخرجات.

ويعكس نطاق المشروع في هذا البحث مدى وضوح واستقرار حدود العمل، وقدرة فريق المشروع على الالتزام بالخطة المعتمدة، وتنفيذ الأنشطة دون انحرافات جوهرية تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذا البحث على افتراض وجود علاقة تأثير سببية مباشرة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع، حيث يُعد تخصيص الموارد أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في استقرار نطاق المشروع وقدرة الإدارة على ضبطه. فكلما كان تخصيص الموارد قائمًا على تخطيط منهجي ودقيق، ومبنيًا على تحليل واقعي لاحتياجات المشروع، زادت قدرة المشروع على الالتزام بنطاقه المعتمد وتقليل التغيرات غير المخطط لها.

كما يُسهم التخصيص الفعال للموارد البشرية والمالية والزمنية والتقنية في توفير بيئة تنظيمية مستقرة، تساعد فرق العمل على تنفيذ المهام بوضوح وكفاءة، وتحد من الضغوط التشغيلية التي غالبًا ما تؤدي إلى تعديل نطاق المشروع أو توسيعه دون تخطيط مسبق. وفي المقابل، فإن ضعف أو سوء تخصيص الموارد يؤدي إلى اختلال في تنفيذ الأنشطة، وزيادة الأعباء على فرق العمل، وارتفاع معدلات الأخطاء وإعادة العمل، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على القدرة على التحكم في نطاق المشروع واستقراره.

وبناءً على ذلك، يفترض هذا البحث أن تحسين ممارسات تخصيص الموارد يسهم بشكل مباشر في تعزيز استقرار نطاق المشروع، والحد من ظاهرة زحف النطاق، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والإمكانات المتاحة، بما يدعم نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة.

2.5. الخاتمة

قدّم هذا الفصل عرضاً تحليلياً موسعاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على محورين رئيسيين تمثلان في تخصيص الموارد في إدارة المشاريع، وإدارة نطاق المشروع، إضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وقد أسهم هذا الاستعراض في إبراز الأهمية البالغة لتخصيص الموارد بوصفه عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع، لما له من تأثير مباشر في الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات.

كما أوضح الفصل أن إدارة نطاق المشروع تُعد من أكثر مجالات إدارة المشاريع حساسية، نظراً لتأثيرها المباشر بالتغيرات في المتطلبات وبكفاءة التخطيط والتنفيذ، وأن ضعف ضبط النطاق غالباً ما يرتبط بسوء تقدير الموارد أو عدم مواءمتها مع حجم العمل المطلوب. وأظهرت الدراسات السابقة أن ظاهرة زحف النطاق تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع، خصوصاً في البيئات التشغيلية المعقدة، وأن الحد منها يتطلب تكاملاً فعالاً بين تخطيط الموارد وإدارة نطاق المشروع.

وبين تحليل الدراسات السابقة وجود اتفاق عام بين الباحثين على أهمية التخطيط المسبق لتخصيص الموارد، وضرورة ربطه بوضوح نطاق المشروع منذ المراحل الأولى، إلا أن معظم الدراسات ركزت على أحد المتغيرين دون التعمق في دراسة الأثر المباشر لتخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع في بيئات تطبيقية محددة. كما لوحظت محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية، ولا سيما في المشاريع الكبرى ذات التعقيد التنظيمي والتشغيلي العالي.

وبناءً على ما سبق، خلص هذا الفصل إلى وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في الحاجة إلى دراسة تطبيقية تُعنى بتحليل أثر تخصيص الموارد بأنواعها المختلفة على استقرار نطاق المشروع، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه. ويمثل هذا الفصل الأساس النظري الذي يُبنى عليه الفصل التالي، والذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، تمهيداً للوصول إلى نتائج علمية وتوصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

قائمة المراجع

المراجع بالعربي:

1. الحربي، محمد بن عبدالله. (2020). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. الرياض: دار الميمان.
2. القحطاني، أحمد بن علي. (2019). إدارة نطاق المشروع وأثره في نجاح المشاريع الإنشائية. مجلة الإدارة والتنمية, 14(2), 115-134.
3. الحربي، سالم و السلمي، فهد. (2021). تخصيص الموارد في المشاريع وتأثيره على جودة التنفيذ. المجلة العربية لإدارة الأعمال, 7(3), 45-68.
4. الشمري، ناصر. (2018). العوامل المؤثرة في توسع نطاق المشروع (Scope Creep). الرياض: معهد الإدارة العامة.
5. أبو هاشم، محمد. (2022). تخطيط الموارد في المؤسسات ودوره في رفع كفاءة الأداء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية, 10(1), 90-112.

المراجع الأجنبية (English References):

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI
2. Kerzner, H. (2019). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley

الملاحق

أداة الدراسة (الاستبانة)

تحية طيبة،،،

يتضمن هذا الملحق أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في استبانة صُممت لقياس أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع. وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد وإدارة نطاق المشروع، لضمان شمولها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات العامة للمشاركين.

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة، والتي تقيس متغيري الدراسة (تخصيص الموارد، ونطاق المشروع) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وقد روعي في صياغة العبارات الوضوح والدقة والارتباط المباشر بأهداف الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إعداد خطة موارد واضحة قبل بدء تنفيذ المشروع					
2	تحديد احتياجات الموارد بناءً على نطاق المشروع المعتمد					
3	مراجعة خطة الموارد بشكل دوري					
4	إشراك الفريق في تقدير احتياجات الموارد					
5	تقدير الموارد وفق معايير علمية واضحة					
6	توزيع المهام حسب كفاءة وخبرة الموظفين					
7	معالجة نقص الكوادر بسرعة عند الحاجة					
8	تجنب تحميل الموظفين بأعمال تفوق قدرتهم					
9	يوجد توازن في توزيع العمل بين أعضاء الفريق					
10	توفير التدريب اللازم لدعم أداء الفريق					
11	تخصيص ميزانية كافية لتغطية نطاق المشروع					

12	ضبط الإنفاق بما يتوافق مع الخطة المالية				
13	تعديل الميزانية عند حدوث تغييرات في النطاق				
14	متابعة المصروفات بشكل منتظم				
15	لا تؤثر القيود المالية سلبيًا على تنفيذ نطاق المشروع				
16	مراقبة استخدام الموارد طوال دورة حياة المشروع				
17	المعالجة في الهدر بالموارد فور اكتشافه				
18	إعادة توزيع الموارد عند حدوث تأخير				
19	وضع آلية واضحة لقياس كفاءة استخدام الموارد				
20	تقييم أداء الموارد بعد انتهاء المشروع				
21	تحديد أهداف المشروع بشكل واضح ومكتوبة				
22	توثيق متطلبات المشروع بدقة				
23	تحديد حدود المشروع بشكل صريح				
24	فهم جميع أصحاب المصلحة لنطاق المشروع				
25	اعتماد وثيقة رسمية لنطاق المشروع				
26	وضع آلية رسمية لإدارة طلبات التغيير				
27	وضع آلية لتقييم أثر أي تغيير قبل اعتماده				
28	رفض التغييرات الغير مبررة				
29	تحديث وثائق المشروع عند حدوث تغييرات				
30	إشعار جميع الأطراف بأي تعديل في النطاق.				
31	نادرًا ما يحدث زحف في نطاق المشروع				
32	تنفيذ المشروع وفق النطاق المخطط				
33	لا تحدث إضافات غير مخطط لها أثناء التنفيذ				
34	تقليل الانحرافات الناتجة عن نقص الموارد				
35	يساهم التخطيط الجيد للموارد في استقرار النطاق				

المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

النوع الاجتماعي	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 – 54 سنة ☐ 55 سنة أو أكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراة.
المسمى الوظيفي	☐ مدير مشروع. ☐ مهندس صناعي. ☐ مشرف إنتاج. ☐ موظف إداري. ☐ أخرى.
عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من سنة ☐ 1 – 3 سنوات ☐ 4 – 6 سنوات ☐ 7 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
نوع النشاط الصناعي	

جدول أدوات البحث:

جدول يوضح توزيع فقرات الاستبانة حسب متغيرات الدراسة.

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
20 - 1	20	تخطيط الموارد – الموارد البشرية – الموارد المالية – متابعة الموارد	تخصيص الموارد
35 - 21	15	وضوح النطاق – ضبط المتغيرات – استقرار النطاق	نطاق المشروع
—	35 فقرة	—	الإجمالي