

عدم الالتزام بنطاق العمل في إدارة المشاريع - الأسباب والحلول, دراسة
للمشاريع المقامة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية

فراس محمد برجس الناصر

٢٠٢١٢٠٠٢١١

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

معلمتي الفاضلة د. منى مصطفى العشري ، أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لك على كل ما بذلته من جهد وعطاء في سبيل تعليمينا وتوجيهنا.

شكراً لك على صبرك وتحملك، وعلى إيمانك بقدراتنا كطلاب، وعلى تشجيعك الدائم لنا على بذل أقصى جهد.

جامعتنا المرموقة Midocean شكراً على إتاحة الفرصة لننهل من العلم والمعرفة لتساعدنا على النمو والتطور.

الإهداء

والدي والدتي

أهدي إليكما هذا البحث رمزا لما تعلمته منكما، وشكرا لكما على عطائكما اللامحدود.
لقد علمتاني معنى الحب والتضحية والعطاء، وسأظل أذكر تعاليمكما طوال حياتي.
مع خالص الشكر والتقدير والحب،

زوجتي وأبنائي

أنتم نور حياتي وسعادتي،
أهدي إليكم هذا البحث ثمرة جهودي، تعبيراً عن خالص شكري وتقديري لكم على كل ما قدمتموه لي
من حب ودعم.
لقد حرصتم على تشجيعي على تحقيق أحلامي، ودعمتموني في كل الظروف.
فبفضلكم، وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، ولن أنسى أبداً فضلكم علي.

مستخلص الدراسة

الأهداف:

- فهم أسباب عدم الالتزام بنطاق العمل.
- تطوير ممارسات فعالة لإدارة نطاق العمل.
- تصميم حلول للحد من عدم الالتزام بنطاق العمل.
- إنشاء أدوات لقياس ومراقبة نطاق العمل.
- وضع معايير لتوثيق وإدارة تغييرات نطاق العمل.

المنهجية:

- فلسفة البحث: تفسيرية
- منهج البحث: استدلال استقرائي
- استراتيجية البحث: مسحية
- نوع البحث: كمي
- الأفق الزمني: عرضي
- طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان إلكتروني، دراسات سابقة

النتائج:

- تحديد أسباب عدم الالتزام بنطاق العمل.
- تطوير ممارسات فعالة لإدارة نطاق العمل.
- تصميم حلول للحد من عدم الالتزام بنطاق العمل.
- تحسين رضى أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

التطبيقات والأهمية:

- تحسين ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- تقليل تأخيرات وتكاليف المشاريع.
- تحسين جودة العمل.
- تعزيز رضى أصحاب المصلحة.

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٣	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٤	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,٩. مخطط المشروع.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٦	٢,١. المقدمة:.....
١٦	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٧	٢,٣. المتغير التابع.....
١٨	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٩	٢,٥. الخاتمة.....
٢٠	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢١	٣,١. المقدمة.....
٢٢	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٣	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٤	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٤	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٥	٣,٦. أنواع البيانات.....

٢٥	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٢٦	٣,٨. الخاتمة
٢٧	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٨	4.1. المقدمة
٢٨	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣١	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٣	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٣	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٤	٤,٦. الخاتمة
٣٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٥	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٣٦	٥,٢. توصيات الدراسة
٣٦	٥,٣. الخاتمة
٣٦	قائمة المراجع
٣٨	الملاحق

جدول الأشكال

وصف الشكل	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج الدراسة	١	١٣
Power-Interest Grid	٢	١٧
البصل البحثي	٣	٢٢

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

إدارة المشاريع هي عملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني وميزانية محددة مع مراعاة عدة عوامل هي التكلفة والوقت والنطاق، و يعد نطاق العمل أحد أهم عناصر إدارة المشاريع، وهو عبارة عن تعريف محدد لما سيتم إنتاجه من خلال المشروع.

ولإدارة المشروع بشكل ناجح لابد من تحديد نطاق العمل بشكل واضح وإدارته بشكل فعال، لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

إن عدم الالتزام بنطاق المشاريع هي ظاهرة منتشرة في العديد من المشاريع ووفقاً لدراسة أجراها معهد إدارة المشاريع ، يعاني ٥٠٪ من المشاريع من تمدد النطاق ، و ٥٧٪ فقط تكتمل ضمن الميزانية بينما ٥١٪ فقط من المشاريع تكتمل في الموعد المحدد. (David Miller, 2023)

وتعد هذه النسبة العالية جداً، مؤشر لأهمية الأمر وإعتباره أحد أهم المخاطر في عملية إدارة المشاريع، ولابد من أخذها بالإعتبار في عملية التخطيط للمشروع والعمل على الأسباب والتقنيات التي من شأنها تقليل حدوث توسع وعدم إلتزام لنطاق العمل ووضع خطة المخاطر الفعالة للرد في حال حدوثها.

في حين تشهد المملكة العربية السعودية نهضة ونمواً اقتصادياً هائلاً، مما أدى إلى تنفيذ العديد من المشاريع الضخمة في مختلف المجالات التي تساهم بدورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتنويع الاقتصاد وخلق فرص عمل جديدة وتحسين جودة الحياة للمواطنين (Vision 2030, 2016)، تواجه بعض من هذه المشاريع تحدياً كبيراً يتمثل في عدم الإلتزام بنطاق العمل مما يؤدي إلى تأخيرات في إنجاز هذه المشاريع، وزيادة في التكاليف، وإهدار للموارد.

سنقوم من خلال هذا البحث بالتطرق إلى أهم المسببات التي بدورها تؤدي إلى عدم الإلتزام بنطاق الأعمال في المشاريع وطرح مجموعة من الحلول وأفضل الممارسات للتغلب على هذه المشكلة. سيتخللها استعراض لبعض الدروس المستفادة لمشاريع على أرض الواقع واجهت توسع في نطاق الأعمال وماهي النتائج التي حدثت (Argaam, 2016).

١,٢. مشكلة الدراسة

يعد عدم الالتزام بنطاق العمل أحد أكثر التحديات شيوعاً في إدارة المشاريع. حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى العديد من العواقب السلبية كتأخير إنجاز المشاريع وزيادة التكاليف وانخفاض جودة العمل وعدم رضى أصحاب المصلحة.

مما يقودنا إلى تساؤل، ما هي أسباب عدم الالتزام بنطاق العمل في إدارة المشاريع وماهي أفضل الممارسات لتفاديها؟

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١,٢,١,١. **النقص في وجود إطار نظري شامل:** بينما تتناول العديد من الدراسات والمقالات جوانب محددة من مشكلة عدم الالتزام بنطاق العمل، إلا أنه ينقص وجود إطار نظري شامل يفسر بشكل كامل أسباب هذه الظاهرة ويقدم حلولاً فعالة لمعالجتها.

١,٢,١,٢. **التركيز على الحالات الفردية:** تركز العديد من الدراسات على تحليل حالات فردية لعدم الالتزام بنطاق العمل، مما قد يحد من تعميم النتائج على مشاريع أخرى.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١,٢,٢,١. **صعوبة تطبيق النتائج النظرية:** قد يصعب تطبيق النتائج النظرية من الدراسات على مشاريع واقعية، خاصة في ظل نقص الأدوات والتقنيات العملية.

١,٢,٢,٢. **عدم وجود حلول شاملة:** لا تقدم العديد من الدراسات حلولاً شاملة لمعالجة مشكلة عدم الالتزام بنطاق العمل، بل تركز على جوانب محددة من المشكلة.

١,٢,٢,٣. **قلة التركيز على الوقاية:** تركز العديد من الدراسات على معالجة مشكلة عدم الالتزام بنطاق العمل بعد حدوثها، بينما تهمل التركيز على استراتيجيات الوقاية لمنع حدوث المشكلة من الأساس.

مما يقودنا إلى تساؤل, ما هي أسباب عدم الالتزام بنطاق العمل في إدارة المشاريع وماهي أفضل الممارسات لتفاديها؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

وبمثل هذه الدراسة وبإجراء المزيد من الدراسات يمكن تطوير إطار نظري شامل يفسر بشكل كامل أسباب عدم الالتزام بنطاق العمل ويقدم حلولاً فعالة لمعالجتها.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من خلال تطوير أدوات و تقنيات عملية لمساعدة مديري المشاريع على تطبيق النتائج النظرية من الدراسات على مشاريع واقعية.

١,٤. أسئلة الدراسة

- ما هي أفضل الممارسات لإدارة نطاق العمل بشكل فعال؟
- كيف يمكن تحسين وضوح تعريف نطاق العمل؟
- ما هي أفضل الطرق للتواصل مع أصحاب المصلحة حول نطاق العمل؟
- كيف يمكن إدارة تغييرات المتطلبات بشكل فعال؟
- كيف يمكن مراقبة نطاق العمل بشكل فعال وتحديد أي انحرافات عن الخطة؟

١,٥. أهداف الدراسة

- فهم شامل لأسباب عدم الالتزام بنطاق العمل.
- تطوير ممارسات فعالة لإدارة نطاق العمل.
- تصميم حلول فعالة للحد من عدم الالتزام بنطاق العمل.
- إنشاء أدوات عملية لقياس ومراقبة نطاق العمل.
- وضع معايير لتوثيق وإدارة تغييرات نطاق العمل.

١,٦. فرضيات الدراسة

١,٦,١. العوامل المؤثرة على عدم الإلتزام بنطاق العمل:

١,٦,١,١. وضوح نطاق العمل:

يرتبط وضوح نطاق العمل ارتباطاً ايجابياً بالالتزام بنطاق العمل, كلما كان نطاق العمل أكثر وضوحاً وتفصيلاً, قل احتمال حدوث تغييرات على نطاق العمل.

١,٦,١,٢. فعالية التواصل:

ترتبط فعالية التواصل ارتباطاً ايجابياً بالالتزام بنطاق العمل, كلما كان التواصل بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة أكثر فعالية, قل احتمال سوء الفهم وتغيير نطاق العمل.

١,٦,١,٣. إدارة التغيير:

ترتبط إدارة تغييرات المتطلبات ارتباطاً ايجابياً بالالتزام بنطاق العمل, وجود عملية رسمية لإدارة تغييرات المتطلبات يضمن تقييم تأثير التغييرات على نطاق العمل بشكل فعال.

١,٦,١,٤. إدارة المخاطر:

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً ايجابياً بالالتزام بنطاق العمل, تقييم وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على نطاق العمل مسبقاً يساعد على اتخاذ خطوات وقائية لمنع حدوث تغييرات على نطاق العمل.

١,٦,١,٥. قلة الموارد:

يرتبط ضيق الوقت وقلة الموارد ارتباطاً سلبياً بالالتزام بنطاق العمل, ضيق الوقت وقلة الموارد قد تدفع الفريق إلى اتخاذ قرارات سريعة تؤدي إلى تغييرات على نطاق العمل.

١,٦,٢. تأثير عدم الإلتزام بنطاق العمل على رضى أصحاب المصلحة

ونجاح المشروع:

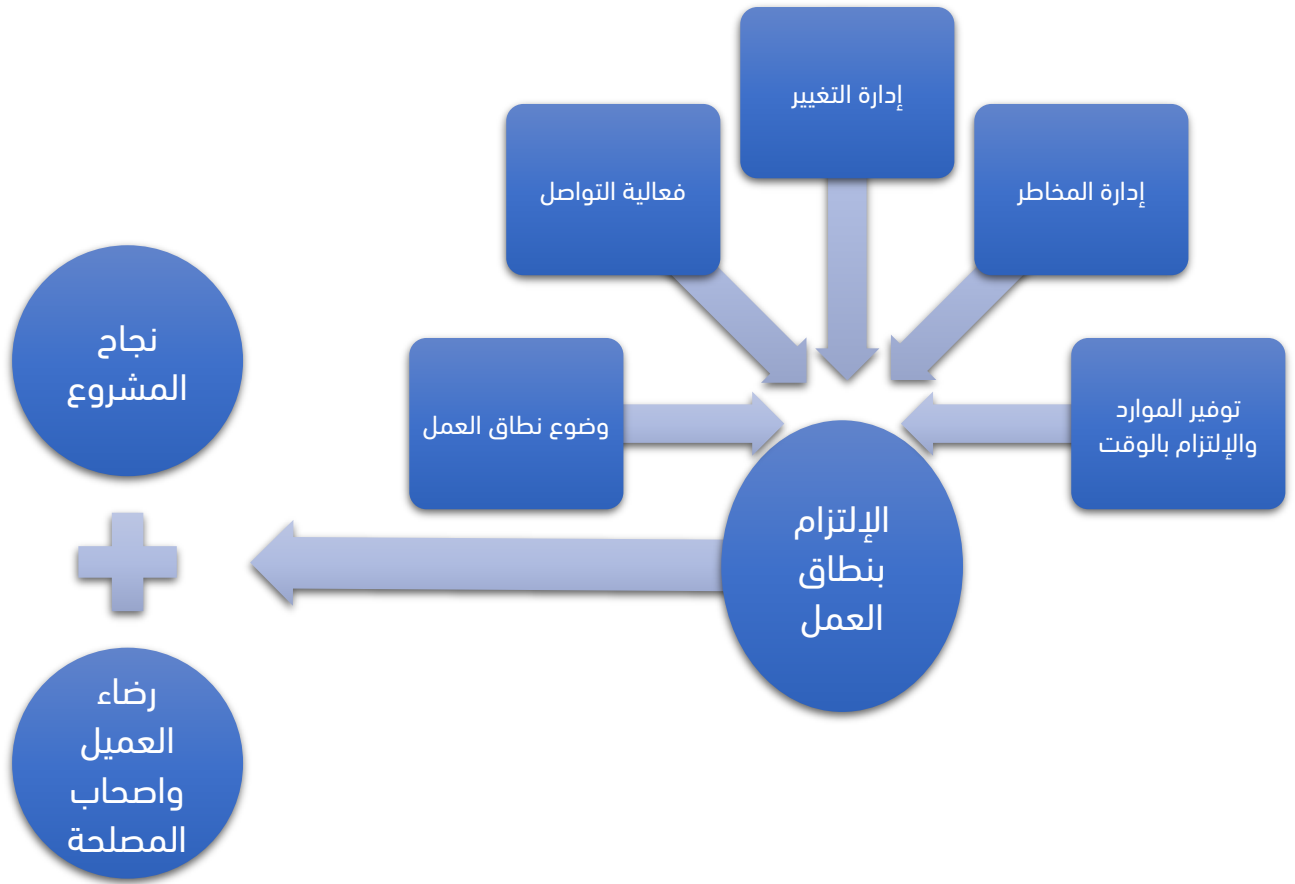
١,٦,٢,١. رضى أصحاب المصلحة:

يرتبط عدم الإلتزام بنطاق العمل ارتباطاً سلبياً برضى أصحاب المصلحة, تغييرات نطاق العمل المتكررة قد تُسبب إحباطاً لأصحاب المصلحة وتُقلل من ثقتهم في الفريق.

١,٦,٢,٢ . نجاح المشروع:

يرتبط عدم الالتزام بنطاق العمل ارتباطاً سلبياً بنجاح المشروع, تغييرات نطاق العمل قد تؤدي إلى تأخير المشروع وزيادة تكلفته، مما يُعيق تحقيق أهدافه.

١,٧. نموذج الدراسة



شكل رقم (١)

١,٨ . الدراسة الميدانية

سنتم هذه الدراسة الميدانية على عدد من مدراء ومنسقي المشاريع في مختلف المجالات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية, وستكون الطريقة المتبعة للدراسة عن طريق استبيان الكتروني وذلك بسبب قلة الموارد لعمل مثل هذه الدراسة ولسهولة وضمان الحصول على نتائج أكثر.

١,٩ . مخطط المشروع

١,١٠ . الفصل الأول، الإطار العام للدراسة:

في هذا الفصل ستم التطرق إلى مشكلة الدراسة الرئيسية واستعراض الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي وأهمية الدراسة عليها، كذلك سوف نناقش أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

١,١١ . الفصل الثاني، الدراسات السابقة:

سوف نستعرض في هذا الفصل متغيرات البحث والعلاقة بينها وطريقة التعامل معها.

١,١٢ . الفصل الثالث، منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء المنهجية المعتمدة في المشروع الحالي، والتي تم تصميمها للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

١,١٣ . الفصل الرابع، التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج:

١,١٤ . الفصل الخامس، حدود الدراسة والتوصيات والإستنتاجات:

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تواجه إدارة نطاق العمل صعوباتٍ جمةً ناتجةً عن تعدد العوامل المؤثرة مثل الميزانية والموارد والجدول الزمني والمخاطر المحتملة، مما يتطلب مهاراتٍ استثنائيةً وخبراتٍ من الفريق المسؤول عنها لضمان سير العمل بسلاسة ونجاح المشروع .

لذلك لابد من إعطاء نطاق العمل الأولوية القصوى خلال إدارة المشروع بإعتباره خارطة الطريق لنجاح المشروع.

٢,٢. المتغير المستقل (عدم وضوح نطاق العمل)

من أهم مسببات عدم وضوح نطاق العمل بحسب منشور صدر على منصة LinkedIn (المجموعة السعودية لمدرء المشاريع, ٢٠٢٣) أن أحد مسببات عدم الالتزام بنطاق الأعمال هو في عدم إشراك أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى حدوث تضارب بالتوقعات مما قد يسبب تغيرات غير مرغوب بها.

٢,٢,١. متطلبات المشروع غير المحددة بوضوح:

غالباً ما تعاني المشاريع من غياب تعريف دقيق ومتكامل لمتطلباتها، مما يؤدي إلى تفسيرات متباينة وتغييرات مستمرة في مسار العمل لذلك لابد من تخطيط نطاق العمل بكفاءة عالية لتحسين دقة تقديرات الموارد والوقت والتكلفة.

٢,٢,٢. تغيرات في أهداف المشروع وأولوياته:

قد تتغير أهداف المشروع أو أولويات أصحاب المصلحة مع تقدمه، مما يلزم بإجراء تعديلات على النطاق لتلبية هذه التغييرات.

٢,٢,٣. ضعف التواصل والتعاون:

يؤدي ضعف التواصل بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة إلى سوء فهم متطلبات المشروع وتوقعاته، مما يؤدي إلى تغييرات غير مخطط لها في نطاقه، ولأهميته وإعتباره هو من أهم المسببات سنتحدث عنه بإسهاب بإعتباره المتغير الثاني.

٢,٢,٤. الأحداث أو التحديات غير المتوقعة:

قد تُواجه المشاريع أحداثاً أو تحديات ومخاطر غير متوقعة تتطلب تعديلات على النطاق لمعالجة هذه المواقف الطارئة.

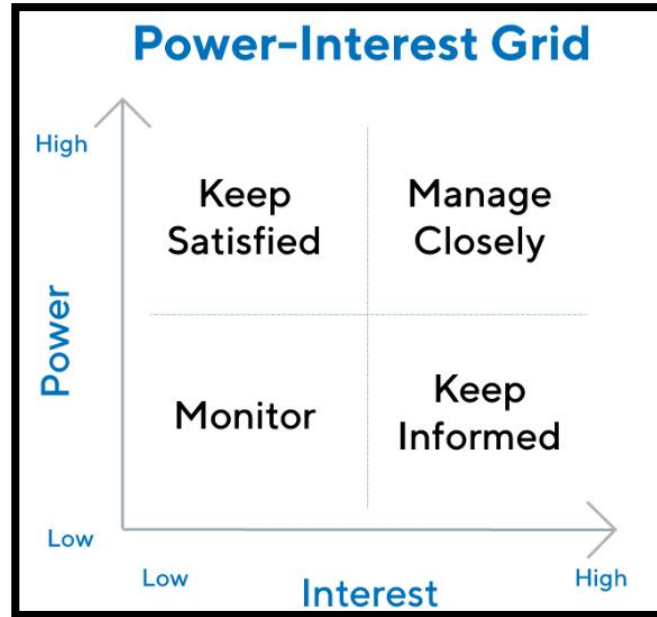
٢,٣. المتغير التابع (إدارة أصحاب المصلحة)

تعد إدارة أصحاب المصلحة عملية منهجية للتواصل مع أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على ضمان مشاركتهم الفعالة ودعمهم للمشروع.

ويمكن تعريف أصحاب المصلحة أنهم الأفراد أو الجماعات الذين يؤثرون أو يتأثرون بالمشروع بشكل إيجابي أو سلبي ويمكن تصنيفهم بأصحاب مصلحة داخليين كفريق عمل المشروع والإدارات الداخلية في المنظمة أو خارجيين كالموردين والعملاء والمستفيدين.

وبحسب مقالة لـ (Vogwell, 2023) أنه إذا لم تتم معالجة آراء أصحاب المصلحة في المشروع وإذا لم يشارك أصحاب المصلحة في تطوير المشروع، فمن غير المرجح أن يقدم المشروع القيمة المثلى لجميع المشاركين، ومن المهم أن يحقق مدراء المشاريع التوازن الصحيح بين مشاركة أصحاب المصلحة وعزل المشروع عن التأثير الخارجي من أجل تحقيق التسليم بالتكلفة والوقت ولكن أيضًا لتحقيق أقصى قدر من الفائدة للعميل وأصحاب المصلحة.

لذلك في بداية كل مشروع لابد من تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم بحسب قوة تأثيرهم أو تأثيرهم من المشروع ومن ثم إدارتهم بالطريقة الفعالة التي تضمن نجاح المشروع، ويوجد هناك العديد من التقنيات والأدوات التي يمكن من خلال تحديد أصحاب المصلحة ويعد أبرزها هو تحليل Power-Interest Grid الذي يساعد على تحديد كيفية إدارتهم.



شكل رقم (٢)

٢,٤. العلاقة بين عدم وضوح نطاق العمل بإدارة أصحاب المصلحة:

تعد العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة نطاق العمل علاقة عكسية بحيث أنه في حال عدم إدارة أحدهم بالشكل الصحيح فإن العنصر الآخر حتما سيتأثر, حجم الترابط بينهم عالي جداً فبدون إدارة جيدة لأصحاب المصلحة سيقود ذلك إلى خلل في نطاق العمل لذلك يقع على عاتق مدراء المشاريع مسؤوليات إتجاه أصحاب المصلحة منها:

٢,٤,١. تعريف نطاق العمل بوضوح:

يجب على مدير المشروع التعاون مع جميع الأطراف المعنية لتعريف نطاق العمل بدقة، مع تحديد أهدافه، ومُخرجاته، وجدوله الزمني، وميزانيته بوضوح.

٢,٤,٢. الحصول على موافقات أصحاب المصلحة:

من الضروري الحصول على موافقة جميع أصحاب المصلحة على نطاق العمل المُحدد قبل البدء بتنفيذه، وذلك لضمان التوافق والتزام جميع الأطراف بمتطلبات المشروع.

٢,٤,٣. التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة:

يجب على مدير المشروع التواصل بانتظام وفعالية مع أصحاب المصلحة لمُطلعهم على تقدّم المشروع، ومُشاركتهم أيّ تغييرات طارئة على نطاق العمل، وشرح مبررات هذه التغييرات، والعمل على الحصول على موافقتهم.

٢,٤,٤. إدارة التغيير:

بفعالية: يجب وضع آلية واضحة للتعامل مع طلبات التغيير، مع ضمان تقييمها بشكلٍ مناسب والحصول على الموافقة الرسمية قبل إحداث أيّ تعديلات على نطاق العمل، مع إشراك أصحاب المصلحة في هذه العملية لضمان رضاهم والتزامهم.

٢,٥ . الخاتمة

عدم وضوح النطاق يعد مشكلةً خطيرة تهدد نجاح المشاريع وتؤثر سلباً على علاقة مدير المشروع مع أصحاب المصلحة.

ولذلك، يجب على مدير المشروع اتخاذ خطوات فعالة لإدارة نطاق العمل بشكل دقيق وواضح، وإشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة، وتطبيق استراتيجيات تواصل فعالة لإدارة توقعاتهم والتخفيف من حدة تأثير عدم وضوح النطاق على علاقته بهم.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

تعد المنهجية العلمية أداة أساسية لضمان دقة وسلامة البحث العلمي سوف نتطرق في هذا الفصل إلى شرح المنهجية المعتمدة في هذا البحث، والتي تم تصميمها بعناية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

- **فلسفة البحث:** يتبع هذا البحث الفلسفة الوضعية، ويهدف إلى الوصول إلى حقائق موضوعية قابلة للاختبار والتكرار.
- **منهج البحث:** يعتمد هذا البحث على المنهج الاستنتاجي، ويبدأ بفرضية محددة يتم اختبارها من خلال جمع البيانات وتحليلها.
- **استراتيجية البحث:** نستخدم في هذا البحث استراتيجية البحث الاستقصائي، للإجابة على أسئلة محددة حول ظاهرة ما من خلال جمع وتحليل البيانات.
- **نوع البحث:** يعد هذا البحث بحثاً كمياً، ويركز على جمع وتحليل البيانات العددية باستخدام أدوات إحصائية.
- **الأفق الزمني:** يجري هذا البحث في أفق زمني عرضي، في فترة زمنية محددة لقياس متغيرات مختلفة في نفس الوقت.
- **طرق جمع وتحليل البيانات:** سيتم الاعتماد على الاستفساءات الألكترونية لسهولة استخدامها وضمان مشاركات ونتائج أكثر وضمان سرية المشاركين، وسيتم تحليل هذه النتائج باستخدام SPSS

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي الشامل للمتغير المستقل (عدم وضوح نطاق العمل): هو درجة عدم تحديد الأهداف، والمخرجات، والمهام، والجدول الزمنية، والميزانية للمشروع، كما هو متصور من قبل فريق المشروع وأصحاب المصلحة.

التعريفات الإجرائية للأبعاد المختلفة:

عدم وضوح الأهداف: نسبة أصحاب المصلحة الذين لا يتفقون على الأهداف الرئيسية للمشروع.
عدم وضوح المخرجات: نسبة التغيرات التي طرأت على المخرجات النهائية للمشروع مقارنة بالمخرجات المخطط لها.

عدم وضوح الجداول الزمنية: نسبة الانحراف عن الجدول الزمني الأصلي للمشروع.
عدم وضوح الميزانية: نسبة الزيادة في التكاليف الفعلية للمشروع مقارنة بالميزانية المخطط لها.

التعريف الإجرائي الشامل للمتغير التابع (إدارة أصحاب المصلحة): هو مدى فعالية التواصل والتفاعل مع أصحاب المصلحة، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وضمان مشاركتهم الفعالة في المشروع.

التعريفات الإجرائية للأبعاد المختلفة:

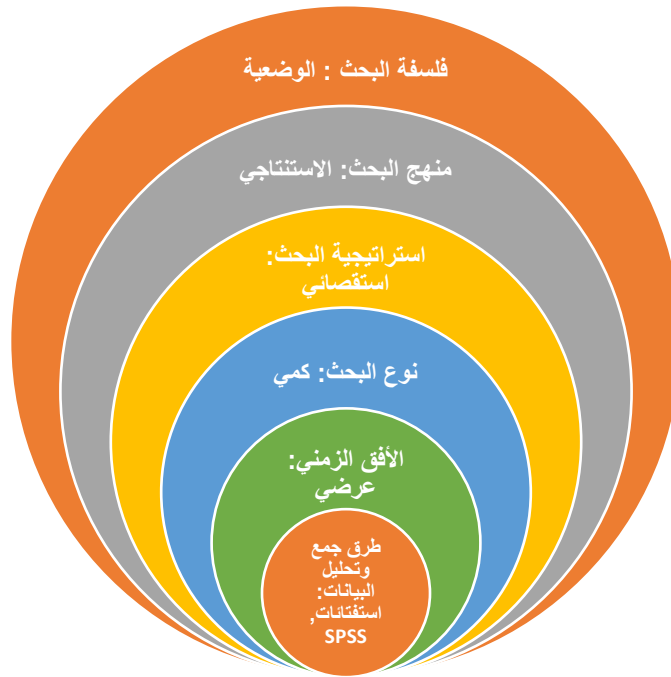
فعالية التواصل: عدد اجتماعات أصحاب المصلحة، وترددتها، ومدى مشاركة أصحاب المصلحة فيها.

رضا أصحاب المصلحة: متوسط درجة رضا أصحاب المصلحة عن أداء فريق المشروع، كما هو مقدر من خلال استبيانات الرضا.

مشاركة أصحاب المصلحة: نسبة أصحاب المصلحة الذين قدموا مدخلات قيمة للمشروع.

إدارة الصراعات: عدد الصراعات التي نشأت بين أصحاب المصلحة وكيفية حلها.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



شكل رقم (٣)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

سنستهدف في هذه الدراسة جميع المعنيين بنجاح المشاريع، بدءًا من مدراء المشاريع وصولاً إلى فرق العمل وأصحاب المصلحة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على استبيان إلكتروني بسيط لضمان مشاركة واسعة، حيث إن الأسئلة المبسطة تشجع على تفاعل أكبر.

الأسئلة الديموغرافية					
		أخرى	عضو في فريق مشروع	صاحب مصلحة	مدير مشروع
		٤٦>	٤٥-٣٦	٣٥-٢٦	٢٥-١٨
				أنثى	ذكر
				خارج المملكة العربية السعودية	مدينة أخرى في المملكة العربية السعودية
مدينة الإقامة					
المتغير المستقل (عدم وضوح نطاق العمل)					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أهداف ومخرجات المشاريع كانت واضحة ومحددة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	نطاق العمل في المشاريع كانت واضحة ومحددة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحدث دوما تغيير في متطلبات وأهداف المشروع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تم التواصل بوضوح حول الأهداف ونطاق العمل مع جميع الأطراف المعنية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أنا ملتزم تمامًا بتحقيق أهداف المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أبذل جهد مضاعف للالتزام بنطاق العمل والمهام الموكلة إلي
المتغير التابع (إدارة أصحاب المصلحة)					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تم تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل واضح عند بداية المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تم تعريف نطاق العمل وأهداف المشاريع مع اصحاب المصلحة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وأخذ موافقاتهم عليها في بداية المشاريع

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بأخر التطورات في المشاريع بشكل دوري
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم التواصل والتفاعل عن قرب مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة فعالة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم التعامل مع النزاعات مع أصحاب المصلحة بما يحقق مصلحة المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	هناك آلية واضحة لطلبات التغيير
أسئلة بدورها أخذ تصور أكبر عن توقع المشاركين للعلاقة بين المتغيرات					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الالتزام بنطاق العمل يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال يساعد على زيادة الالتزام بنطاق العمل

٣,٦. أنواع البيانات

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨. الخاتمة

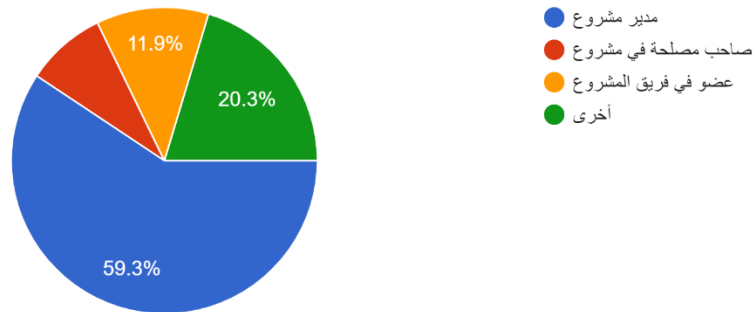
٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

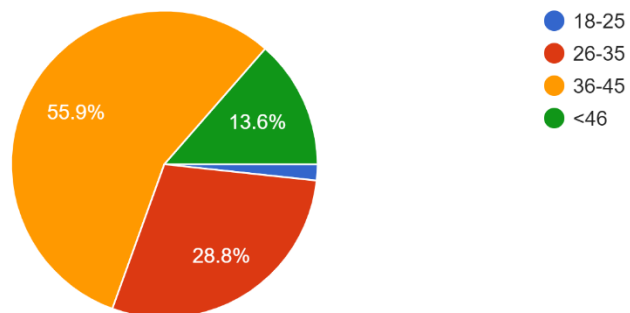
٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الدور الوظيفي	مدير مشروع	٣٥	٥٩,٣%
	صاحب مصلحة	٥	٨,٥%
	عضو في فريق المشروع	٧	١١,٩%
	أخرى	١٢	٢٠,٣%
إجمالي		٥٩	١٠٠%
العمر	٢٥-١٨	١	١,٧%
	٣٥-٢٦	١٧	٢٨,٨%
	٤٥-٣٦	٣٣	٥٥,٩%
	<٤٥	٨	١٣,٦%
إجمالي		٥٩	١٠٠%
الجنس	ذكر	٤٦	٧٨%
	أنثى	١٣	٢٢%
إجمالي		٥٩	١٠٠%
مدينة الإقامة	الرياض	٥١	٨٦,٤%
	مدينة أخرى المملكة العربية السعودية	٥	٨,٥%
	خارج المملكة العربية السعودية	٣	٥,١%
	إجمالي	٥٩	١٠٠%

ماهو الدور الوظيفي
59 responses

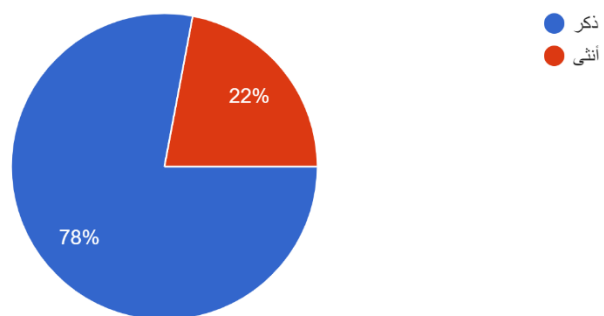


العمر
59 responses



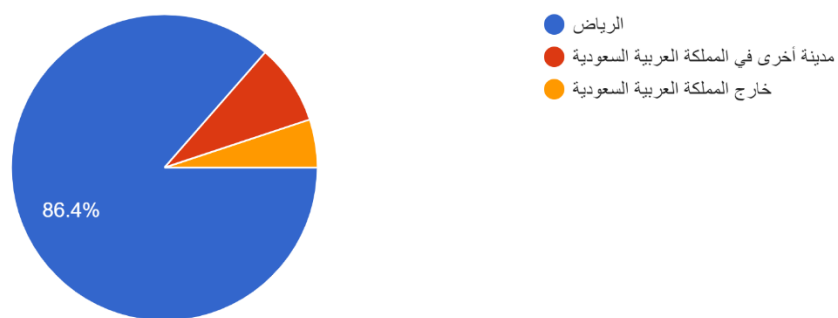
الجنس

59 responses



مدينة الإقامة

59 responses



٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
أهداف ومخرجات المشاريع كانت واضحة ومحددة	3.98	.799	59	0
نطاق العمل في المشاريع كانت واضحة ومحددة	3.80	.783	59	0
يحدث دوما تغيير في متطلبات وأهداف المشروع	4.08	.749	59	0
تم التواصل بوضوح حول الأهداف ونطاق العمل مع جميع الأطراف المعنية	3.59	.912	59	0
أنا ملتزم تمامًا بتحقيق أهداف المشاريع	4.47	.626	59	0
أبذل جهد مضاعف للالتزام بنطاق العمل والمهام الموكلة إلي	4.08	.877	59	0
تم تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل واضح عند بداية المشاريع	4.03	.870	59	0
تم تعريف نطاق العمل وأهداف المشاريع مع اصحاب المصلحة	3.97	.870	59	0
يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وأخذ موافقاتهم عليها في بداية المشاريع	3.97	.794	58	1
يتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بأخر التطورات في المشاريع بشكل دوري	4.19	.706	59	0
يتم التواصل والتفاعل عن قرب مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر	4.07	.740	59	0

قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة فعالة	3.98	.820	59	0
يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال	3.84	.676	57	2
يتم التعامل مع النزاعات مع أصحاب المصلحة بما يحقق مصلحة المشاريع	3.97	.765	59	0
هناك آلية واضحة لطلبات التغيير	3.98	.956	59	0
الالتزام بنطاق العمل يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة	4.29	.720	59	0
أرى أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال يساعد على زيادة الالتزام بنطاق العمل	4.41	.646	59	0

٤, ٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

Report

	أهداف ومخرجات المشاريع كانت واضحة ومحددة	نطاق العمل في المشاريع كانت واضحة ومحددة	يحدث يوما تغيير في متطلبات وأهداف المشروع	تم التواصل بوضوح حول الأهداف ونطاق العمل مع جميع	أنا متأكد تماما بتحقيق أهداف المشاريع	أبدل جهد مضاعف لالتزام بنطاق العمل والمهام الموكلة الي	تم تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل واضح عند	تم تعريف نطاق العمل وأهداف المشاريع مع أصحاب المصلحة	يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وأخذ موافقاتهم عليها في	يتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بآخر التطورات في	يتم التواصل والتفاعل عن قرب مع أصحاب المصلحة بشكل	قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة فعالة	يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال	يتم التعامل مع النزاعات مع أصحاب المصلحة بما يحقق مصلحة	هناك آلية واضحة لطلبات التغيير	الالتزام بنطاق العمل يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل مع	أرى أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال يساعد على زيادة
Mean	3.98	3.80	4.08	3.59	4.47	4.08	4.03	3.97	3.97	4.19	4.07	3.98	3.84	3.97	3.98	4.29	4.41
N	59	59	59	59	59	59	59	59	58	59	59	59	57	59	59	59	59
Std. Deviation	.799	.783	.749	.912	.626	.877	.870	.870	.794	.706	.740	.820	.676	.765	.956	.720	.646

٤, ٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢ . توصيات الدراسة:

٥,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

David Miller (2023), *What is Scope Creep and Learn How to Manage Them* [Online]

<https://shorturl.at/loKT6>

Saudi Vision 2030, NATIONAL TRANSFORMATION PROGRAM [Online]

<https://shorturl.at/bzYZ6>

Argaam (2016), هيئة تطوير الرياض: ٢٩٢ مشروعاً متعثراً دون معرفة السبب بتكلفة ٣١ مليار ريال.. منها ٧٥ مشروعاً تابعاً لـ "الإسكان والخدمات العامة" [Online]

<https://shorturl.at/aS469>

المجموعة السعودية لمدرء المشاريع (٢٠٢٣), "تمدد نطاق المشروع - ٩ أسباب وحلول" [Online]

<https://shorturl.at/hxHZ0>

Vogwell, D. (2003). *Stakeholder management. Paper presented at PMI® Global Congress 2003* [Online]

<https://shorturl.at/quO08>

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	392.921
	df	136
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
أهداف ومخرجات المشاريع كانت واضحة ومحددة	1.000	.759
نطاق العمل في المشاريع كانت واضحة ومحددة	1.000	.749
يحدث دوما تغيير في متطلبات وأهداف المشروع	1.000	.715
تم التواصل بوضوح حول الأهداف ونطاق العمل مع جميع الأطراف المعنية	1.000	.667
أنا ملتزم تماماً بتحقيق أهداف المشاريع	1.000	.693
أبذل جهد مضاعف للالتزام بنطاق العمل والمهام الموكلة إلي	1.000	.723
تم تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل واضح عند بداية المشاريع	1.000	.628
تم تعريف نطاق العمل وأهداف المشاريع مع اصحاب المصلحة	1.000	.622
يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وأخذ موافقاتهم عليها في بداية المشاريع	1.000	.565
يتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بأخر التطورات في المشاريع بشكل دوري	1.000	.637
يتم التواصل والتفاعل عن قرب مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر	1.000	.765

قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة فعالة	1.000	.670
يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال	1.000	.538
يتم التعامل مع النزاعات مع أصحاب المصلحة بما يحقق مصلحة المشاريع	1.000	.809
هناك آلية واضحة لطلبات التغيير	1.000	.653
الالتزام بنطاق العمل يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة	1.000	.799
أرى أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال يساعد على زيادة الالتزام بنطاق العمل	1.000	.733

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.291	31.125	31.125	5.291	31.125	31.125	3.738	21.991	21.991
2	1.878	11.049	42.174	1.878	11.049	42.174	2.302	13.542	35.533
3	1.812	10.661	52.835	1.812	10.661	52.835	2.012	11.838	47.370
4	1.499	8.818	61.653	1.499	8.818	61.653	1.964	11.552	58.923
5	1.242	7.306	68.959	1.242	7.306	68.959	1.706	10.036	68.959
6	.848	4.990	73.949						
7	.773	4.544	78.493						
8	.617	3.628	82.121						
9	.600	3.527	85.648						
10	.518	3.049	88.697						
11	.400	2.354	91.051						
12	.371	2.183	93.234						
13	.324	1.903	95.137						
14	.278	1.632	96.769						
15	.246	1.449	98.218						
16	.183	1.079	99.298						
17	.119	.702	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.741	.432	.413	.217	.216
2	-.636-	.620	.330	-.007-	.320
3	-.161-	.017	-.125-	.958	-.202-
4	-.033-	-.485-	.024	.186	.853
5	.138	.440	-.839-	-.034-	.287

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
يتم التواصل والتفاعل عن قرب مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر	.816				
قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة فعالة	.785				
يتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بأخر التطورات في المشاريع بشكل دوري	.740				
تم تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل واضح عند بداية المشاريع	.686				
يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال	.663				
تم تعريف نطاق العمل وأهداف المشاريع مع أصحاب المصلحة	.635				
نطاق العمل في المشاريع كانت واضحة ومحددة		.809			
أهداف ومخرجات المشاريع كانت واضحة ومحددة		.798			
تم التواصل بوضوح حول الأهداف ونطاق العمل مع جميع الأطراف المعنية		.695			
يتم التعامل مع النزاعات مع أصحاب المصلحة بما يحقق مصلحة المشاريع			.837		

هناك آلية واضحة لطلبات التغيير			.665		
يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وأخذ موافقاتهم عليها في بداية المشاريع	.475		.514		
أنا ملتزم تمامًا بتحقيق أهداف المشاريع				.825	
أبذل جهد مضاعف للالتزام بنطاق العمل والمهام الموكلة إلي				.813	
يحدث دوما تغيير في متطلبات وأهداف المشروع			.445	.689	
الالتزام بنطاق العمل يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة					.852
أرى أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال يساعد على زيادة الالتزام بنطاق العمل					.829

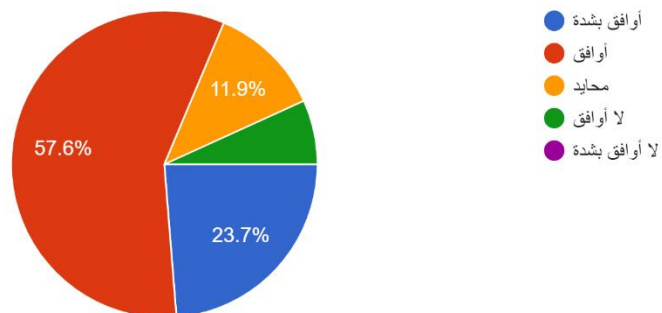
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

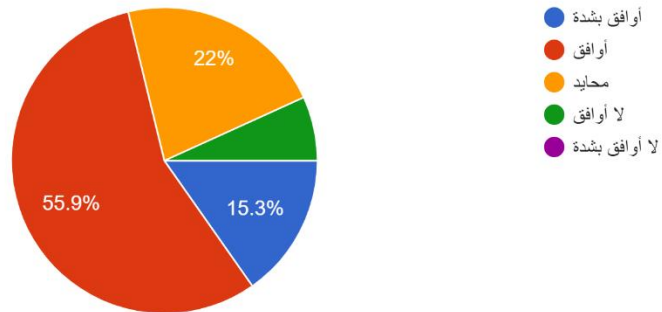
a. Rotation converged in 8 iterations.

أهداف ومخرجات المشاريع كانت واضحة ومحددة

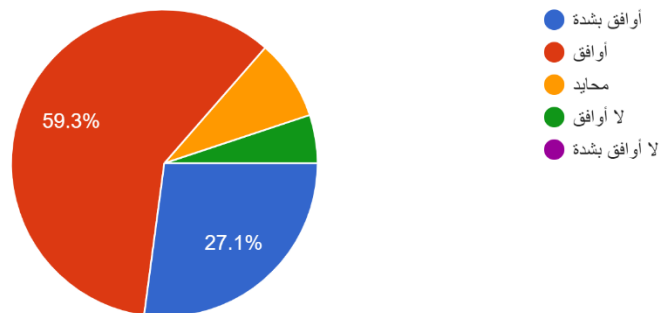
59 responses



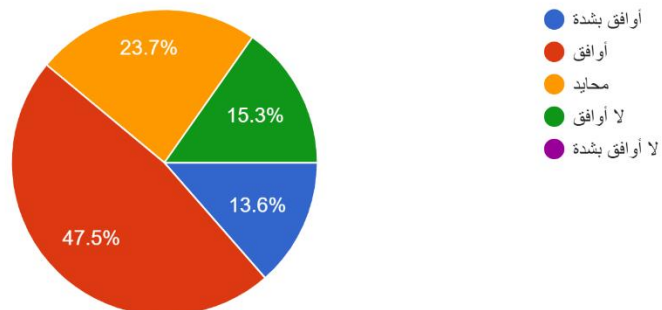
نطاق العمل في المشاريع كانت واضحة ومحددة
59 responses



يحدث دوما تغيير في متطلبات وأهداف المشروع
59 responses

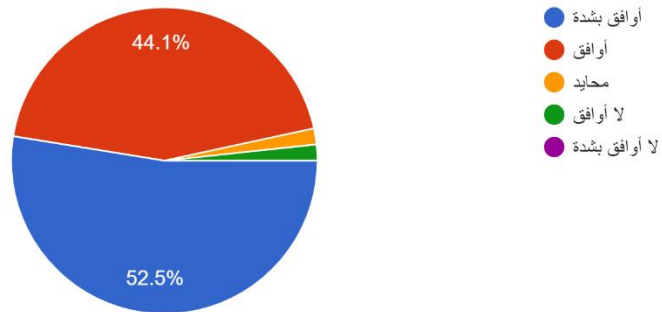


تم التواصل بوضوح حول الأهداف ونطاق العمل مع جميع الأطراف المعنية
59 responses



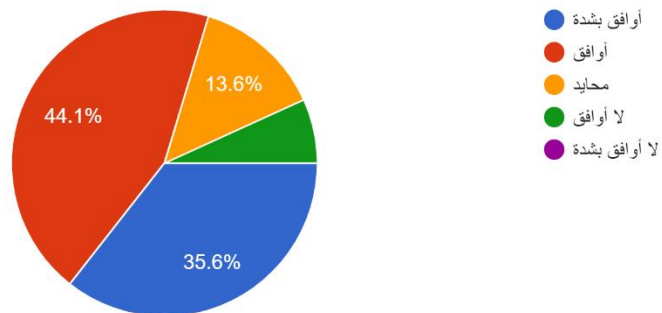
أنا ملتزم تمامًا بتحقيق أهداف المشاريع

59 responses



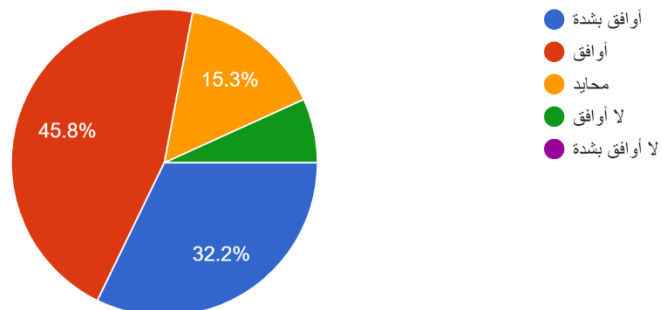
أبذل جهد مضاعف للالتزام بنطاق العمل والمهام الموكلة إلي

59 responses



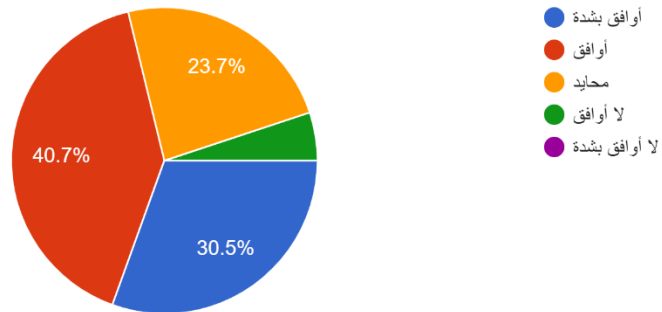
تم تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل واضح عند بداية المشاريع

59 responses



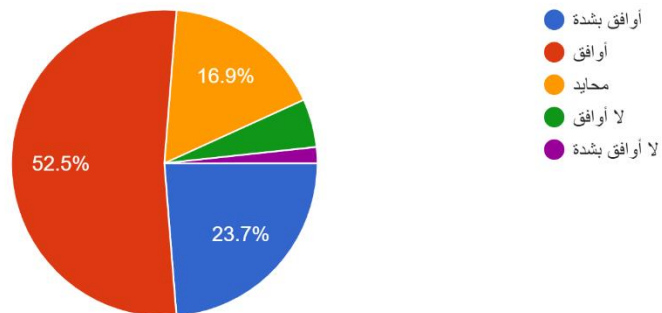
تم تعريف نطاق العمل وأهداف المشاريع مع أصحاب المصلحة

59 responses



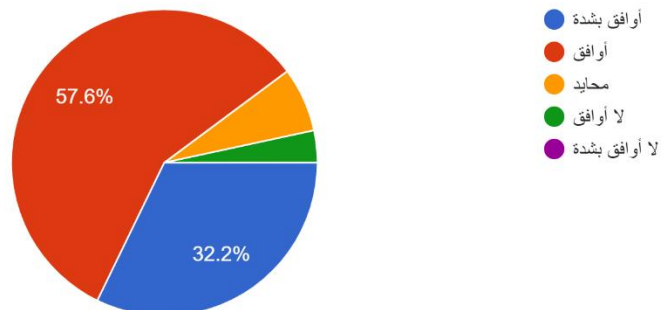
يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وأخذ موافقاتهم عليها في بداية المشاريع

59 responses

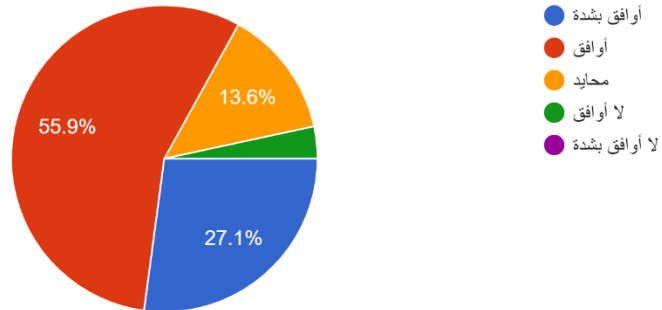


يتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بأخر التطورات في المشاريع بشكل دوري

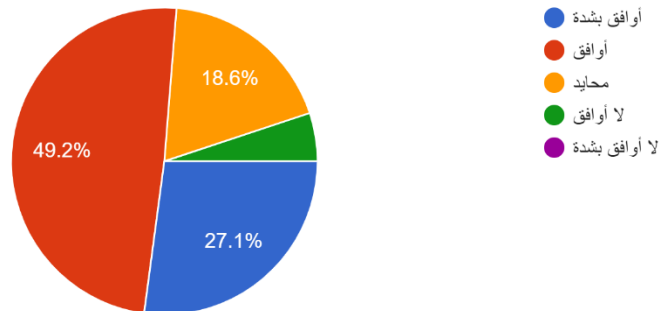
59 responses



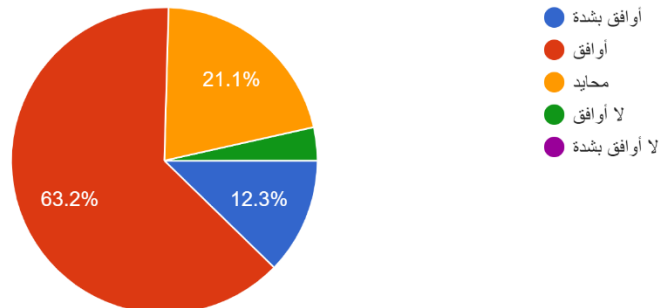
يتم التواصل والتفاعل عن قرب مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر
59 responses



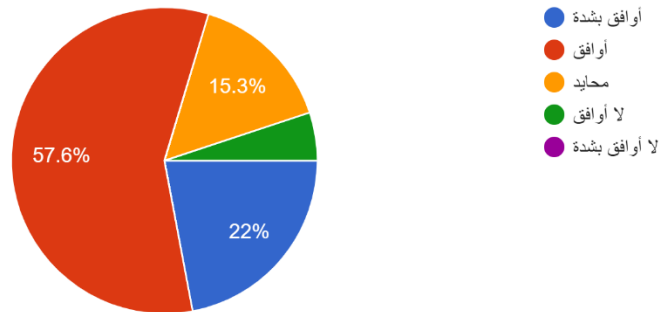
قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة فعالة
59 responses



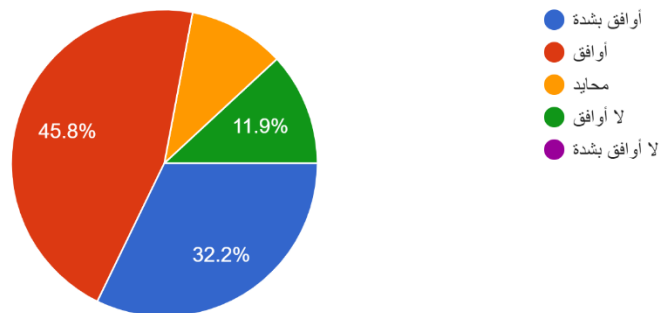
يتم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال
57 responses



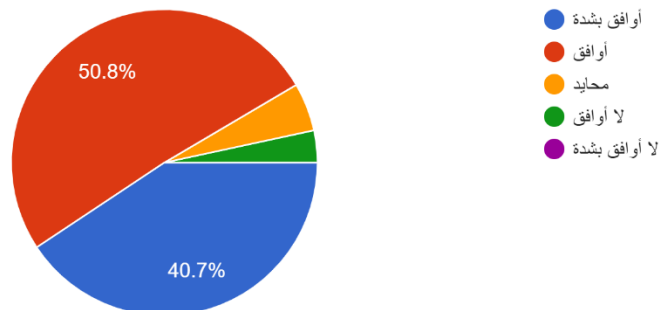
يتم التعامل مع النزاعات مع أصحاب المصلحة بما يحقق مصلحة المشاريع
59 responses



هناك آلية واضحة لطلبات التغيير
59 responses



الالتزام بنطاق العمل يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة
59 responses



أرى أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال يساعد على زيادة الالتزام بنطاق العمل
59 responses

