

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

فراس محمد الناصر - ٢٠٢١٢٠٠٢١١

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٥/٠٤/٢٠٢٤م

جدول المحتويات

١.	شكر وتقدير	2
٢.	إهداء	3
٣.	المستخلص	4
4.	المقدمة	6
5.	مشكلة البحث	7
6.	أهمية البحث	7
7.	أسئلة البحث	7
8.	أهداف البحث	8
9.	نموذج وفرضيات البحث	8
9.1.	العوامل المؤثرة على عدم الالتزام بنطاق العمل	8
9.2.	تأثير عدم الالتزام بنطاق العمل على رضى أصحاب المصلحة ونجاح المشروع	9
10.	الدراسة الميدانية	10
11.	منهجية البحث	10
12.	مخطط المشروع	11
١٣.	المراجعة الأدبية	12
14.	الملخص	15
15.	قائمة الأشكال	16
١٦.	المراجع	16

١. شكر وتقدير

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.

٢. إهداء

والدي والدي

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.

٣. المستخلص

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

المشكلة : يعاني العديد من المشاريع من عدم الالتزام بنطاق العمل، مما يؤدي إلى تأخيرات وتكاليف إضافية وانخفاض جودة العمل.

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

الدراسة الميدانية:

- ستتم على مدراء مشاريع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

النتائج المتوقعة:

- 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.

التأثيرات المتوقعة:

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

٤. 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، ويعد 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 التزام 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 الالتزام 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 الالتزام 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) .

٥. مشكلة البحث

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.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والمقالات التي تحدثت عن مشكلة عدم الالتزام بنطاق العمل إلا أنه تكمن الفجوة النظرية في عدم وجود إطار نظري شامل يفسر بشكل كامل أسباب عدم الالتزام بنطاق العمل في إدارة المشاريع ويقدم حلولاً فعالة لمعالجتها.

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

٦. أهمية البحث

من خلال فهم أسباب هذه المشكلة بشكل أفضل، يمكننا اتخاذ خطوات فعالة للوقاية منها ومعالجتها وتحسين ممارسات إدارة المشاريع بشكل عام وتحقيق نتائج أفضل للمشاريع.

٧. أسئلة البحث

- 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؟

٨. أهداف البحث

- 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.

٩. نموذج وفرضيات البحث

٩,١. العوامل المؤثرة على عدم الالتزام بنطاق العمل:

٩,١,١. وضوح نطاق العمل:

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

٩,١,٢. فعالية التواصل:

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

٩,١,٣. إدارة التغيير:

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

٩,١,٤. إدارة المخاطر:

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

٩,١,٥. 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.

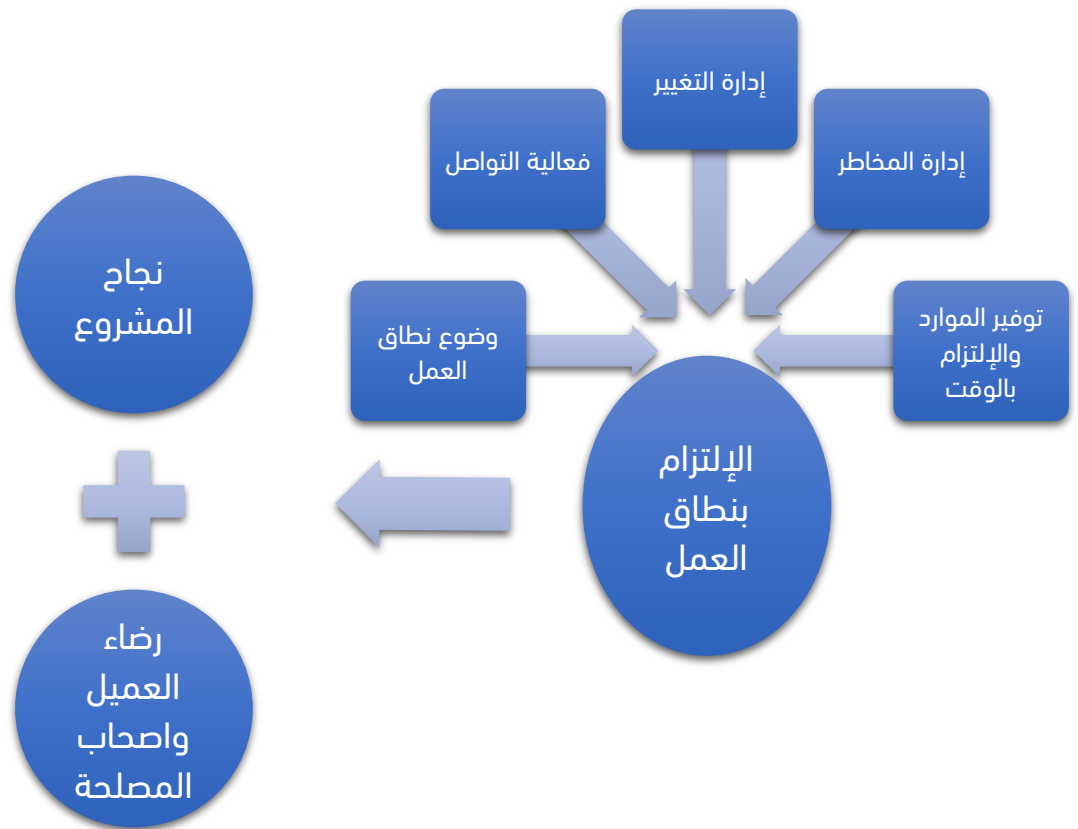
٩,٢. تأثير عدم الالتزام بنطاق العمل على رضى أصحاب المصلحة ونجاح المشروع:

٩,٢,١. رضى أصحاب المصلحة:

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

٩,٢,٢. 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.



شكل رقم (١)

١٠. الدراسة الميدانية

سنتم هذه الدراسة الميدانية على عدد من مدراء 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.

١١. منهجية البحث

فلسفة البحث : التفسيرية

منهج البحث: الاستدلال الاستقرائي

استراتيجية البحث: مسحي

نوع البحث: كمي

الأفق الزمني: عرضي

طرق جمع وتحليل البيانات: استفتاءات, دراسات سابقة



شكل رقم (٢)

١٢. مخطط المشروع

- الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الاطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل رقم (٣)

١٣. المراجعة الأدبية

١٣,١,١. مقدمة:

تواجه إدارة نطاق العمل صعوباتٍ جمّة ناتجة عن تعدد العوامل المؤثرة مثل الميزانية والموارد والجدول الزمني والمخاطر المحتملة، مما يتطلب مهاراتٍ استثنائية وخبرات من الفريق المسؤول عنها لضمان سير العمل بسلاسة ونجاح المشروع. لذلك لابد من إعطاء نطاق العمل الأولوية القصوى خلال إدارة المشروع باعتباره خارطة الطريق لنجاح المشروع.

١٣,١,٢. متغير البحث الأول, عدم وضوح نطاق العمل:

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

١٣,١,٢,١. 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.

١٣,١,٢,٢. تغييرات في أهداف المشروع أو أولوياته:

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

١٣,١,٢,٣. 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.

١٣,١,٢,٤. الأحداث أو التحديات غير المتوقعة:

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

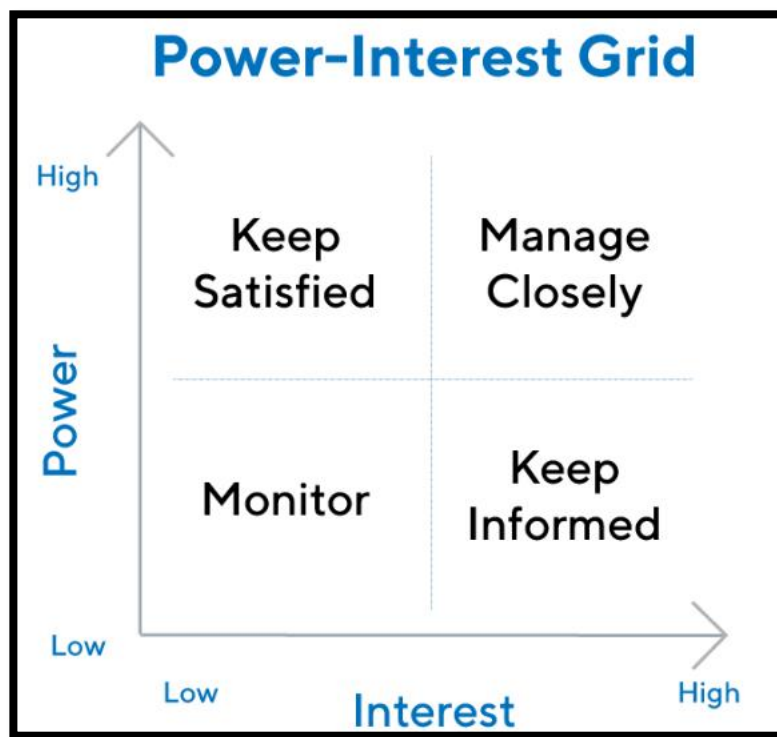
١٣,١,٣. متغير البحث الثاني, إدارة أصحاب المصلحة:

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 بشكلٍ 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 أيضاً 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 وإدارتهم.



شكل رقم (٤)

١٣,١,٤. العلاقة بين المتغيرات:

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:

١٣,١,٤,١. تعريف نطاق العمل بوضوح:

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

١٣,١,٤,٢. الحصول على موافقة أصحاب المصلحة:

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

١٣,١,٤,٣. التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة:

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

١٣,١,٤,٤. إدارة التغيير

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

١٣,١,٥. خاتمة:

عدم وضوح النطاق يعد مشكلة 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.

١٤. الملخص

يُعد عدم الالتزام بنطاق العمل من أكثر التحديات شيوعًا في إدارة المشاريع، حيث يؤدي إلى تأخيرات في الإنجاز، وزيادة التكاليف، وانخفاض جودة العمل، وعدم رضى أصحاب المصلحة وبعد إكمال هذا البحث بإذن الله توصلنا إلى أنه يجب على مدراء المشاريع أن:

- العمل على تعريف نطاق العمل بشكل واضح ودقيق في بداية المشروع .
- التواصل بانتظام وفعالية مع أصحاب المصلحة حول نطاق العمل .
- وضع عملية لإدارة تغييرات المتطلبات .
- تقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نطاق العمل .
- تخصيص الموارد الكافية لإنجاز المشروع وفقًا لنطاق العمل .
- استخدام أدوات وممارسات فعالة لإدارة نطاق العمل.

١٥ . قائمة الأشكال

وصف الشكل	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج الدراسة	١	٤
البصل البحثي	٢	٥
مخطط المشروع	٣	٦
Power-Interest Grid	٤	٩

١٦ . 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>