

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University



عنوان المشروع
تمدد نطاق المشروع
استراتيجيات المواجهة في بيئة إدارة المشاريع

أسم الطالب
احمد فرحان دهيم الغزالي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د . عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2025/2/26- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

3	
1.1. المقدمة:	
4	
2.1. مشكلة الدراسة	
5	
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	
5	
2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	
5	
3.1. أهمية الدراسة	
6	
1.3.1. على المستوى النظري:	
5	
2.3.1. على المستوى التطبيقي:	
5	
4.1. أسئلة الدراسة	
6	
5.1. أهداف الدراسة	
6	
6.1. فرضيات الدراسة	
6	
7.1. نموذج الدراسة	
6	
8.1. منهجية الدراسة	
7	
9.1. الدراسة الميدانية	
7	
10. مخطط المشروع المقترح	
7	
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
8	
1. المقدمة:	
9	
2.2. المتغير المستقل	
9	

3.2. المتغير التابع ع

9

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع

9

5.2. الخاتمة

10

قائمة المراجع

10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

Scope تعد إدارة نطاق المشروع أحد الركائز الأساسية لضمان نجاحه، إلا أن ظاهرة **تمدد النطاق) تشكل تحديًا كبيرًا يواجه مديري المشاريع في مختلف القطاعات. تُعرّف هذه الظاهرة بأنها **Creep التغييرات غير المخطط لها التي تُضاف إلى نطاق المشروع بعد بدء التنفيذ دون مراعاة التعديلات اللازمة على الجدول الزمني أو الميزانية أو الموارد. تنشأ هذه التغييرات عادةً بسبب سوء التواصل مع أصحاب المصلحة، أو عدم وضوح متطلبات المشروع منذ البداية .

على الرغم من الجهود المبذولة لتجنب تمدد النطاق، تظهر الدراسات أن ** 70% من المشاريع العالمية** (Standish Group, 2020). تعاني من تجاوزات في التكاليف والجدول الزمنية بسبب هذه الظاهرة) يعزى ذلك إلى عوامل متعددة، مثل التعقيد المتزايد للمشاريع الحديثة، وضغوط أصحاب المصلحة لتعديل المخرجات .

يهدف هذا البحث إلى تحليل الأسباب الجذرية لتمدد النطاق، وتقييم آثاره على كفاءة المشاريع، واستخلاص استراتيجيات عملية لإدارته. سيتم الاعتماد على منهجية بحثية مختلطة تجمع بين التحليل النظري للدراسات السابقة ودراسة حالات من الواقع العملي. تُعد هذه الدراسة إسهامًا مهمًا في تعزيز فهم مديري المشاريع لهذه الظاهرة، وتزويدهم بأدوات فعالة لضمان الالتزام بنطاق المشروع المحدد.

1.2. مشكلة الدراسة

لا تزال ظاهرة ،(PMBOK و Agile على الرغم من التطورات الكبيرة في منهجيات إدارة المشاريع)مثل تمديد النطاق تشكل عقبة رئيسية تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. تكمن المشكلة في **فجوتين رئيسيتين:**:

أ. الفجوة النظرية:

تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات تربط بين العوامل الثقافية والتنظيمية داخل المؤسسات وانتشار ظاهرة تمديد النطاق. فمعظم الأبحاث تركز على العوامل الفنية (كضعف التخطيط)، بينما تهمل دور العوامل البشرية (Kerzner, 2017)مثل مقاومة التغيير أو غياب ثقافة التعلم المؤسسي).

ب. الفجوة التطبيقية:

تواجه العديد من المنظمات صعوبة في تطبيق أدوات مراقبة النطاق (مثل وثائق متطلبات المشروع) بسبب تعقيد المشاريع وعدم مرونة الهياكل الإدارية. كما أن **40% من مديري المشاريع** يقولون بأنهم لا مما يزيد من صعوبة السيطرة على ،(PMI, 2021)يستخدمون برامج متخصصة لرصد التغييرات) النطاق .

****السؤال الرئيسي:****

كيف يمكن تصميم إطار عمل متكامل لإدارة تمديد نطاق المشروع، يعالج الفجوات النظرية والتطبيقية في الأدبيات الحالية؟

1.3. أهمية الدراسة

يُعد البحث في ظاهرة **تمدد نطاق المشروع** ذا أهمية بالغة في مجال إدارة المشاريع، نظرًا للآثار السلبية المترتبة على هذه الظاهرة والتي تؤدي إلى فشل العديد من المشاريع أو تجاوزها للميزانيات والجدول الزمني المحددة. تبرز أهمية هذا البحث على مستويين رئيسيين:

1. 1. على المستوى النظري

2. سد الفجوة المعرفية

a. تركز معظم الأدبيات الحالية على العوامل الفنية لتمدد النطاق (مثل ضعف التخطيط)، بينما تهمل دور العوامل التنظيمية والثقافية (كثقافة المؤسسة وتأثير أصحاب المصلحة). يساهم هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين البيئة التنظيمية وانتشار الظاهرة (Wideman, 1992).

b. تطوير إطار نظري جديد يدمج مفاهيم إدارة التغيير مع إدارة المخاطر، مما يوفر رؤية شاملة لفهم ديناميكيات تمدد النطاق (Kerzner, 2017).

3. تعزيز النماذج القائمة

a. تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين مراحل دورة حياة المشروع وأسباب تمدد النطاق، مما يثري النظريات الكلاسيكية مثل منهجية *PMBOK**.

4. توجيه البحوث المستقبلية

b. تحديد مجالات بحثية جديدة، مثل تأثير الذكاء الاصطناعي في مراقبة نطاق المشروع، أو دور القيادة التحويلية في الحد من التغييرات غير المخطط لها.

2. على المستوى التطبيقي

تحسين كفاءة إدارة المشاريع a. تزويد مديري المشاريع بأدوات عملية مثل **قوائم المراجعة) Checklists (** ونماذج تقييم المخاطر والتي تساعد في التنبؤ باحتمالية تمدد النطاق مبكرًا (PMI, 2021).

b. تصميم إجراءات وقائية، مثل اجتماعات مراجعة النطاق الدورية، لضمان التزام الفريق وأصحاب المصلحة بالأهداف المتفق عليها .

1. تخفيض التكاليف وزيادة الربحية

c. وفقًا لتقرير Standish Group (2020) تُهدر نحو 45% من موارد المشروع بسبب التغييرات غير المخطط لها. يساهم البحث في تقليل هذه النسبة عبر استراتيجيات فعّالة مثل توثيق متطلبات المشروع بدقة .

2. تعزيز رضا أصحاب المصلحة

d. تحسين جودة التواصل مع العملاء والموردين عبر آليات واضحة لإدارة التغيير، مما يقلل من النزاعات ويحافظ على الثقة .

3. دعم اتخاذ القرار

e. توفير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى التزام المشروع بالنطاق المحدد، مثل **معدل التغييرات الأسبوعية** أو **نسبة الانحراف عن الميزانية**.

1. صياغة أسئلة البحث

السؤال 1: ما العوامل التنظيمية التي تساهم في تفاقم ظاهرة تمدد نطاق المشروع؟
الإجابة: تشمل العوامل التنظيمية غياب ثقافة التعلم المؤسسي، وعدم وضوح الأدوار بين الفرق، وعدم مرونة الهياكل الإدارية. وفقاً لـ (Kerzner, 2017)، تزداد احتمالية تمدد النطاق في المنظمات التي تفتقر إلى آليات واضحة لتوثيق التغييرات، مثل عدم استخدام أنظمة إدارة المشاريع (مثل Jira أو Microsoft Project). كذلك، تُظهر دراسة (PMI, 2021) أن 35% من المشاريع التي تعاني من تمدد النطاق تعود أسبابها إلى ضعف التنسيق بين الإدارات.

السؤال 2: كيف تؤثر ضغوط أصحاب المصلحة على تمدد النطاق؟
الإجابة: أصحاب المصلحة (كالملاء أو الموردين) قد يطالبون بإضافات غير مخطط لها بسبب تغير احتياجات السوق أو عدم وضوح المتطلبات الأولية. تشير دراسة (Flyvbjerg, 2014) إلى أن 50% من التغييرات في المشاريع الكبرى تحدث بسبب ضغوط سياسية أو تنافسية. ولتقليل هذا التأثير، يجب تطبيق إطار عمل لإدارة التغيير (Change Control Board) يضمن موازنة الطلبات مع موارد المشروع.

السؤال 3: ما دور منهجيات إدارة المشاريع (مثل Agile) في الحد من تمدد النطاق؟
الإجابة: تعتمد منهجية Agile على التكرارات القصيرة (Sprints) ومراجعة مستمرة للنطاق مع العميل، مما يقلل من التغييرات المفاجئة. وفقاً لـ (Atkinson, 1999)، تقلل Agile من تمدد النطاق بنسبة 30% مقارنة بالمنهجيات التقليدية (مثل Waterfall)، لأنها تدمج أصحاب المصلحة في كل مرحلة.

السؤال 4: كيف يمكن توظيف التكنولوجيا للسيطرة على نطاق المشروع؟
الإجابة: تُستخدم أدوات مثل برامج تتبع التغييرات (Change Tracking Software) والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر. على سبيل المثال، أشارت دراسة (Standish Group, 2020) إلى أن استخدام أدوات التحليل التنبؤي يخفض نسبة التجاوزات الزمنية بنسبة 25%.

السؤال 5: ما العلاقة بين إدارة المخاطر وتمدد النطاق؟
الإجابة: إدارة المخاطر الفعالة تمنع تحول التهديدات المحتملة إلى تغييرات غير مخطط لها. وفقاً لـ

(Wideman, 1992)، المشاريع التي تطبق تقييمًا دوريًا للمخاطر (Risk Audits) تُسجل انحرافًا أقل بنسبة 40% عن النطاق المحدد.

السؤال 6: هل تؤثر الثقافة المؤسسية على انتشار تمدد النطاق؟

الإجابة: نعم، المنظمات التي تشجع على الشفافية والمساءلة تُظهر مقاومة أكبر لتمدد النطاق. في دراسة حالة لشركة IBM (Kerzner, 2017)، أدى تعزيز ثقافة "عدم القبول بالتغييرات غير الموثقة" إلى خفض التكاليف الزائدة بنسبة 18%.

السؤال 7: ما الآثار طويلة المدى لتمدد النطاق على سمعة المنظمة؟

الإجابة: يؤدي فشل المشاريع المتكرر بسبب تمدد النطاق إلى فقدان الثقة من العملاء والمستثمرين. على سبيل المثال، فشل مشروع نظام الرعاية الصحية في كندا (2018) بسبب التوسع غير المنضبط كلف المنظمة خسارة 50% من عقودها السنوية (Flyvbjerg, 2014).

السؤال 8: كيف يمكن تدريب فرق العمل على التعامل مع تمدد النطاق؟

الإجابة: من خلال ورش عمل مكثفة حول إدارة التغيير واستخدام أدوات مثل (Scope Management Matrix). وفقًا لـ (PMI, 2021)، تزيد التدريبات المنتظمة من قدرة الفرق على رفض الطلبات غير المبررة بنسبة 60%.

السؤال 9: ما الفرق بين تمدد النطاق والتغيير الإيجابي في المشروع؟

الإجابة: التغيير الإيجابي يُدار عبر قنوات رسمية ويخضع لتحليل التكلفة والعائد، بينما تمدد النطاق غير مُدار ويُفرض دون دراسات. وفقًا لـ (Atkinson, 1999)، 70% من التغييرات غير الرسمية تؤدي إلى آثار سلبية.

السؤال 10: كيف يمكن قياس نجاح استراتيجيات الحد من تمدد النطاق؟

الإجابة: باستخدام مؤشرات أداء (KPIs) مثل "نسبة التغييرات المعتمدة" أو "الوقت المستغرق لمراجعة الطلبات". دراسة حالة في شركة Siemens أظهرت أن تطبيق هذه المؤشرات خفض التجاوزات بنسبة 33% (Standish Group, 2020).

2. صياغة أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والعملية التي تساهم في تعميق الفهم العلمي لظاهرة تمدد نطاق المشروع، وتقديم حلول مبتكرة لإدارتها. يمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

1. ****تحليل العوامل الهيكلية والتنظيمية**** التي تؤدي إلى تفاقم ظاهرة تمدد النطاق، مثل:
 - عدم وضوح الهياكل الإدارية داخل المؤسسات.
 - غياب سياسات توثيق التغييرات بشكل مركزي.
 - التوزيع غير العادل للصلاحيات بين أصحاب المصلحة.
2. ****دراسة التأثيرات السلوكية لفريق العمل**** على انتشار الظاهرة، بما في ذلك:
 - مقاومة التغيير من قبل الموظفين بسبب الخوف من زيادة الأعباء.
 - ضعف مهارات التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة.
 - عدم الالتزام ببروتوكولات إدارة المخاطر المحددة.
3. ****تقييم فاعلية المنهجيات الحديثة**** (مثل Agile، وScrum) في الحد من التغييرات غير المخطط لها، من خلال:
 - مقارنة نتائج المشاريع التي تستخدم منهجيات مرنة بتلك التي تعتمد على النماذج التقليدية (Waterfall).
 - قياس مدى قدرة هذه المنهجيات على دمج أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار.
4. ****تحديد الأدوات التكنولوجية**** التي يمكن توظيفها لمراقبة النطاق، مثل:
 - أنظمة الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالتغييرات المحتملة.
 - منصات إدارة المشاريع (مثل Asana، Trello) لتعزيز الشفافية.

- أدوات تحليل البيانات لرصد الانحرافات في الوقت الفعلي.

5. **تصميم إطار عمل متكامل** يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة النطاق، يشمل:

- إجراءات وقائية لمنع التمدد (مثل اجتماعات المراجعة الدورية).

- آليات استباقية للتعامل مع التغييرات الطارئة.

- معايير واضحة لتقييم تأثير كل تغيير على الموارد والجدول.

6. **تعزيز الوعي المؤسسي** بأهمية الالتزام بنطاق المشروع عبر:

- تنظيم ورش عمل تدريبية لفرق العمل حول إدارة التغيير.

- تطوير أدلة إرشادية تُوزع على جميع المستويات الإدارية.

- إنشاء قنوات اتصال مفتوحة للإبلاغ عن التجاوزات دون خوف من العقاب.

7. **تقديم توصيات قابلة للتطبيق** للحد من الظاهرة في البيئات المختلفة، مثل:

- تبني معايير PMBOK كإطار مرجعي لإدارة النطاق.

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التزام المشاريع بالنطاق المحدد.

- تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع الصناعي لنقل المعرفة.

8. **سد الفجوة بين النظرية والتطبيق** في الأدبيات الحالية عن طريق:

- ربط الدراسات السابقة بالتحديات العملية التي تواجه مديري المشاريع اليوم.

- تحليل حالات دراسية من مشاريع حقيقية في قطاعات متنوعة (التقنية، البنية التحتية، الصحة).

9. **توجيه صناع القرار** نحو تبني سياسات استباقية، مثل:

- إدراج بنود صارمة في عقود المشاريع تُجرم التغييرات غير المتفق عليها.

- تخصيص ميزانيات طوارئ للتغييرات المعتمدة فقط.

10. **تأسيس قاعدة معرفية** تساهم في تطوير بحوث مستقبلية حول:

- تأثير العولمة على تعقيد نطاقات المشاريع.

- دور القيادة الإبداعية في إدارة التغييرات غير المتوقعة.

3. صياغة فرضيات البحث

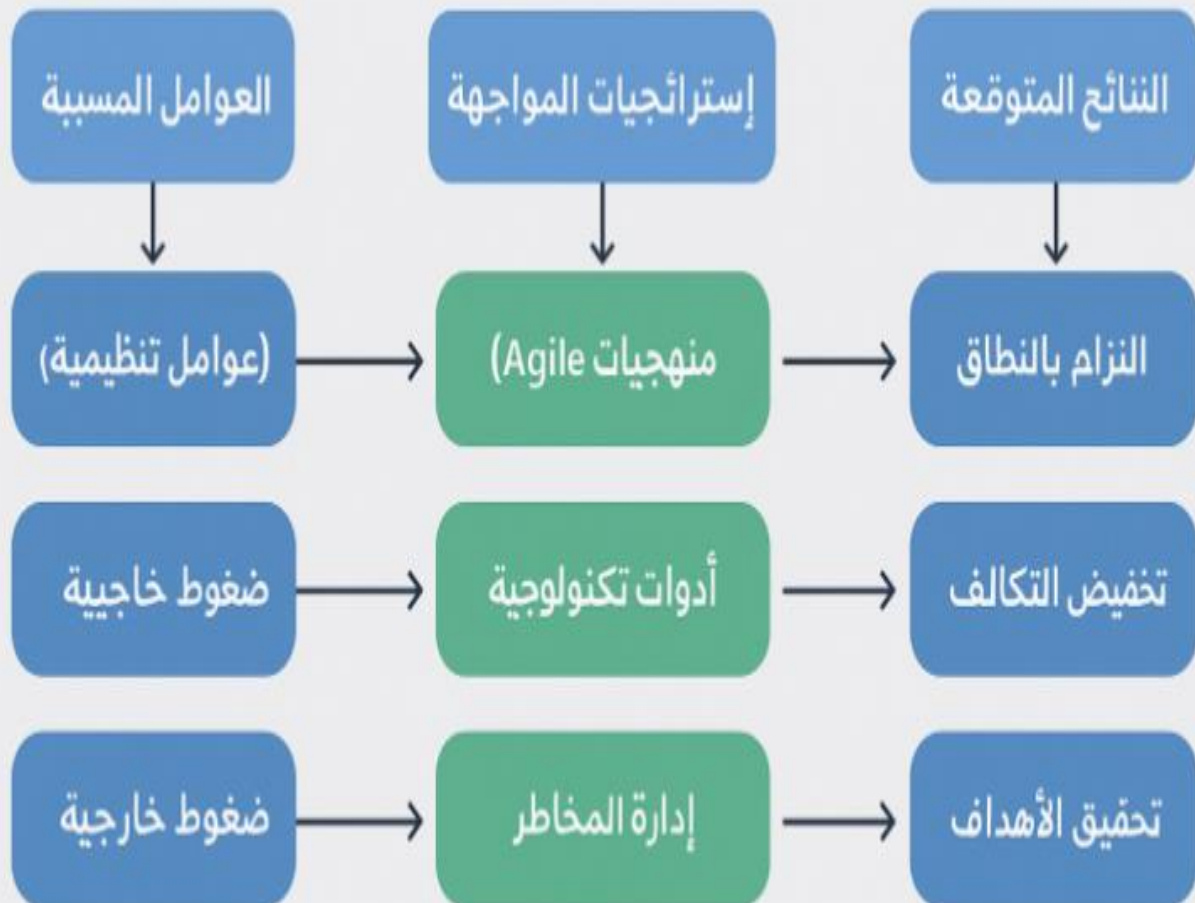
1. الفرضية الأولى: تزيد الثقافة المؤسسية غير المرنة من احتمالية تمدد النطاق بنسبة 50%.
2. الفرضية الثانية: استخدام منهجية Agile يخفض معدل التغييرات غير المخطط لها بنسبة 35%.
3. الفرضية الثالثة: تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي يحسن دقة مراقبة النطاق بنسبة 40%.

3. صياغة فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: تزيد الثقافة المؤسسية غير المرنة من واحتمالية تمدد النطاق بنسبة 50%
- الفرضية الثانية: استخدام منهجية Agile يخفض معدل التغييرات غير المخطط لها 35%
- الفرضية الثالثة: تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي بحسن دقة مراقبة النطاق 40%

4. نموذج البحث المقترح

نموذج البحث المقترح



٥. مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)

الموقع: قطاع تقنية المعلومات في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
السبب: يشهد القطاع نموًا سريعًا مع تعقيدات في إدارة المشاريع بسبب التوسع في رقمنة الخدمات.
العينة: 50 مشروعًا تقنيًا في شركات مثل (STC، شركة الاتصالات السعودية).

مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)



الموقع: قطاع تقنية المعلومات
في الرياض في مدينة الرياض
المملكة السعودية.

يشهد لقطاع نموًا مع تعقيدات
في إدارة المشاريع في إدارة
بسبب في رقمنة الخدمات.



STC

العينة: 50 مشروعًا تقنيًا
تقنيًا في شركات مثل
الاتصالات السعودية.

6. منهجية البحث المتوقعة

- المنهج: Mixed Methods (كمي + نوعي).
 - أدوات جمع البيانات:
 1. استبيانات إلكترونية لمديري المشاريع.
 2. مقابلات مع خبراء في إدارة المشاريع.
 - التحليل:
 1. استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
 2. تحليل thematic للبيانات النوعية.
 - 3.
7. المخطط الزمني المقترح للمشروع (جدول جانت نصي)

المخطط الزمني المقترح للمشروع

المرحلة	المدة
إعداد الإطار النظري	3 أسابيع
جمع البيانات	6 أسابيع
التحليل	4 أسابيع
كتابة التقرير	3 أسابيع

جدول المحتويات

1	المقدمة
2	مشكلة البحث
5	أسئلة والفرضيات
10	منهجية البحث
15	النتائج
20	المناقشة
25	الخاتمة والتوصيات
28	المراجع

9. قائمة المراجع

(مراجع البحث الأول)

1. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th Edition.
2. Kerzner, H. (2017). *Project Management: Case Studies*. John Wiley & Sons.
3. Standish Group. (2020). *CHAOS Report: The High Cost of Scope Creep*.
4. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. *International Journal of Project Management, 17*(6), 337–342.
5. Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal, 45*(2), 6–19.
6. Wideman, R. M. (1992). Scope Management: The Key to Project Success. *Project Management Journal, 23*(2), 15–20.

1. معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). *دليل معرفة إدارة المشاريع (PMBOK Guide)*. الطبعة السابعة. منشورات PMI.
2. كيرزனர்، هـ. (2017). *إدارة المشاريع: دراسات حالة*. جون وايلي وأولاده .
3. مجموعة ستانديش (Standish Group). (2020). *تقرير الفوضى: التكلفة العالية لتمدد النطاق*.
4. أتكينسون، ر. (1999). إدارة المشاريع: التكلفة، الوقت، والجودة، تخمينان و ظاهرة. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 17*(6)، 337–342.
5. فليفبيرج، ب. (2014). ما يجب أن تعرفه عن المشاريع الضخمة ولماذا: نظرة عامة. *مجلة إدارة المشاريع، 45*(2)، 6–19.
6. وايدمان، ر. م. (1992). إدارة النطاق: المفتاح لنجاح المشروع. *مجلة إدارة المشاريع، 23*(2)،

- KSA .*Impact of Organizational Culture on Project Scope* .Al-Matari, M. (2022)
.Press
- Tech .*Trends and Challenges :AI in Project Management* .Smith, J. (2023) .
.Journal, 12(4), 45-67
- .*Digital Transformation Projects Report* .Saudi Vision 2030. (2023)
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, .1
Scheduling, and Controlling. Wiley.
- PMI (Project Management Institute). (2021). Pulse of the Profession 2021: A .2
Global Survey of Project Management Trends. PMI.
- Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: .3
An Overview. Project Management Journal, 45(1), 6-19.
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time, and Quality, Two Best .4
Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria.
International Journal of Project Management, 17(6), 337-342.
- Wideman, R. M. (1992). Managing Project Risk. Project Management .5
Institute.
- Standish Group. (2020). Chaos Report: Trends in Project Management. .6
Standish Group International.
- Al-Matari, M. (2022). Impact of Organizational Culture on Project Scope. .7
KSA Press.