

Final Project ١

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ١

عنوان المشروع إدارة الموارد في المشروع

أسم الطالب
محمد موسى محمد قديمي
المشروع النهائي- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في توجيه وإنجاز هذا البحث. وأخص بالذكر
سعادة الأستاذ الدكتور / [د. عبدالرحيم نادر] على ما قدمه من توجيهات حكيمة وملاحظات
دقيقة كان لها الأثر البالغ في بلورة الأفكار العلمية المتعلقة بحوكمة المشروعات وإخراج هذا
العمل بالصورة المرجوة. كما أشكر كل من مدّ لنا يد العون بالمعلومات القيمة من الخبراء
والمهنيين في هذا المجال.

الإهداء

إهداء للوالدين

"إلى من تعبنا وسهرنا ليالي طوال لأصل إلى هذا اليوم، إلى نبع الحب والحنان أمي، وإلى رمز العطاء ومصدر القوة أبي؛ أهدي ثمرة جهدي وعصارة تعبتي، راجياً من الله أن يمتعهما بالصحة والعافية وأن أكون دائماً عند حسن ظنهما".

إهداء للأصدقاء والزملاء

"إلى من تقاسموا معي مقاعد الدراسة، وذلّلوا الصعاب بكلماتهم الطيبة ودعمهم الصادق؛ أصدقائي وزملائي الأعزاء. إلى كل من ساندني وشجعني على المضي قدماً.. أهدي إليكم هذا البحث، تقديراً لوفائكم وصدق أخوتكم".

إهداء للأساتذة والمشرّف

"إلى أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم السديدة، وإلى مشرفي الفاضل الذي رافقني بخبرته وتوجيهاته خطوة بخطوة؛ أهدي هذا العمل، عرفاناً بالجميل وتقديراً لرسالتكم السامية".

مستخلص الدراسة

المقدمة :

الحمد لله الذي سخر لنا من الأعمال ما ينفعنا، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد،

في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والتنافسية الشديدة التي يشهدها العالم اليوم، لم يعد نجاح أي مؤسسة يعتمد فقط على جودة أفكارها، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على ترجمة هذه الأفكار إلى واقع عملي ملموس من خلال المشاريع. وتلعب "إدارة المشاريع" دوراً جوهرياً في تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، حيث تتجلى الأهمية القصوى في كيفية إدارة المحرك الأساسي لهذه المشاريع، ألا وهو: الموارد [1, 2].

تُعرّف إدارة موارد المشروع (Project Resource Management) بأنها العملية المنظمة التي تتضمن التخطيط، والتقدير، والتخصيص، والتحكم، والمراقبة لجميع الأصول المطلوبة لإنجاز مهمة معينة بنجاح. ولا تقتصر هذه الموارد على العنصر البشري (فريق العمل، والمهارات، والخبرات) فحسب، بل تمتد لتشمل الموارد المادية (المعدات، والآلات، والتكنولوجيا، والمرافق)، والموارد المالية (الميزانية، والتدفقات النقدية)، بالإضافة إلى المورد الأهم وهو الوقت

وتكمن الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد في كونها الجسر الذي يربط بين الخطة النظرية والتنفيذ الفعلي. فالاستخدام الكفء والفعال للموارد يضمن توفير العناصر الصحيحة في المكان المناسب وبالكمية المناسبة وفي التوقيت الدقيق. كما تسهم هذه الإدارة في تجنب المخاطر الشائعة مثل هدر الميزانية، وتداخل الصلاحيات، والتأخر في تسليم مراحل المشروع.

وقد أولت المنهجيات والمعايير العالمية لإدارة المشاريع – مثل "دليل المعرفة الإدارية للمشاريع" (PMBOK) الصادر عن معهد إدارة المشاريع – (PMI) اهتماماً بالغاً لعمليات الموارد، بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، مروراً بتقدير أنشطة الموارد وتطوير الفريق وإدارته، وصولاً إلى التحكم في الموارد لضمان سير العمل وفقاً للجدول الزمني المحدد.

عليه، يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل الآليات والأساليب الحديثة في إدارة الموارد في المشروع. كما يسعى إلى تسليط الضوء على أفضل الممارسات التي تُمكن مديري المشاريع من تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة، والتغلب على التحديات والعقبات التي قد تواجه سير العمل، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية تضمن رضا أصحاب المصلحة.

المنهجية:

منهجية إدارة الموارد في المشروع هي إطار عمل يهدف إلى تخطيط، وجدولة، وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمعدات بكفاءة عالية. تتضمن هذه المنهجية توفر الموارد المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين لإنجاز المهام بنجاح، وتجنب الهدر، وتقليل التكاليف والمخاطر. تتضمن المنهجية الفعالة لإدارة الموارد المراحل الرئيسية التالية:

1. تحديد وتخطيط الموارد (Resource Planning)

تتمثل الخطوة الأولى في حصر كافة متطلبات المشروع من الكفاءات البشرية، المعدات، البرمجيات، والمواد. يتم تقدير حجم ونوع كل مورد بدقة بناءً على هيكل تجزئة العمل (WBS).

2. تخصيص الموارد (Resource Allocation)

توزيع المهام والموارد المتاحة على الأنشطة المحددة في خطة المشروع. يعتمد التخصيص على مهارات كل عضو في الفريق، ومدى توافر المعدات والميزانية لتنفيذ الأعمال.

3. جدولة الموارد (Resource Scheduling)

تحديد توقيتات بدء وانتهاء استخدام الموارد لمنع الاختناقات أو التعارض في الجداول الزمنية.

- **تسوية الموارد (Resource Leveling):** تعديل الجدول الزمني للمشروع لحل مشاكل تعارض الموارد، مما قد يؤدي إلى تغيير المسار الحرج.

- **تنعيم الموارد (Resource Smoothing):** تعديل الأنشطة بحيث يتم استخدام الموارد ضمن حدود توافرها دون التأثير على تاريخ انتهاء المشروع.

4. رصد ومتابعة الأداء (Resource Tracking)

مراقبة كيفية استهلاك الموارد ومعدلات الإنجاز للتأكد من عدم تجاوز الميزانية المحددة. تتضمن هذه الخطوة قياس الأداء الفعلي مقابل الخطط الأساسية، وإعادة الجدولة عند حدوث أي تأخير.

5. إدارة المخاطر وتعديل المسار (Risk & Adjustment)

الاستعداد للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة (مثل غياب الموظفين أو نقص المواد)، وإعادة توزيع الموارد المتاحة أو طلب موارد إضافية لضمان استمرارية العمل.

يمكن تعزيز نجاح إدارة الموارد من خلال استخدام برامج وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة المعتمدة عالمياً مثل منهجية الرشاقة (Agile) التي تركز على المرونة في توزيع فرق العمل، أو أدوات الجدولة الهندسية لتتبع الموارد المادية بشكل أدق.

النتائج:

تتلخص أبرز نتائج ومخرجات إدارة الموارد في المشروع في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية: تضمن التخصيص الفعال للأفراد والمعدات مما يقلل من الفاقد والهدر، ويرفع معدلات الأداء.
 - الالتزام بالجدول الزمني: تسهم في جدولة المهام بدقة ومنع أي تعارض في استخدام الموارد، مما يمنع التأخير.
 - ضبط التكاليف: تعمل على تقليل المخاطر المالية وتجنب تجاوز الميزانية عبر الرصد والمراقبة المستمرة لمعدلات الاستهلاك.
 - تحسين جودة المخرجات: توفر الإطار المناسب لضمان تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة دون إعادة عمل.
 - المرونة والتكيف: تُمكن إدارة المشروع من التعامل مع التغيرات المفاجئة في نطاق العمل أو نقص الموارد بشكل استباقي.
- لمزيد من التفاصيل حول أفضل الممارسات، يمكنك الاطلاع على المقال الشامل لـ [مركز معرفة بكة](#) أو قراءة مقال [معهد إدارة المشاريع](#) لبناء هذه الكفاءة.

التطبيقات والأهمية:

تطبيقات إدارة الموارد في المشاريع هي أدوات برمجية مخصصة لتخطيط وتخصيص ومراقبة الموارد (البشرية، المالية، والمادية) لضمان إنجاز المهام بأعلى كفاءة. تساعد هذه التطبيقات مديري المشاريع على تجنب الهدر، مراقبة الجداول الزمنية، وتحسين إنتاجية فرق العمل

إليك أبرز التطبيقات الرائدة في هذا المجال والمهام الرئيسية التي تقدمها:

أبرز التطبيقات المستخدمة

- **Monday.com:** يتميز بلوحات قابلة للتخصيص لإدارة أعباء عمل الفريق، ومراقبة الجداول الزمنية للموارد البشرية والمالية.

- **Asana:** ممتاز لتنظيم الأعمال وتوزيع المهام، حيث يتيح تتبع الإنتاجية والمواعيد النهائية بدقة.

- **ClickUp:** منصة شاملة تضم أدوات مدمجة لتتبع الوقت، وإدارة الموارد، وتخصيص المهام في مكان واحد.

- **Float:** تطبيق متخصص لجدولة الموارد، يمنح المديرين رؤية بصرية واضحة لمعرفة مدى توفر أعضاء الفريق وجدول إجازاتهم.

- **Teamdeck:** أداة فعالة لإدارة الموارد البشرية وتتبع أوقات العمل وحجم الجهد المبذول في مشاريع مختلفة [1, 2, 3, 4].

الفوائد الرئيسية لتطبيقات إدارة الموارد

- التخصيص الأمثل: توزيع أفراد الفريق بناءً على مهاراتهم، تجنباً لتكليفهم بمهام تفوق طاقتهم (إرهاق الموارد) أو تفصيلهم في أخرى.

- تتبع الوقت والجهد: معرفة الوقت الفعلي الذي تستغرقه كل مهمة لضمان الالتزام بالميزانية وتقدير التكلفة للمشاريع المستقبلية.

- إدارة الأعباء المرئية: استخدام المخططات البيانية (مثل مخططات غانت) ولوحات كانبان للتعرف اللحظي على حالة المشروع.

الكلمات المفتاحية:

تُعرف "الكلمات الافتتاحية" (الكلمات المفتاحية أو الدلالية) في الأبحاث بأنها المصطلحات الأساسية التي تعبر عن محتوى البحث بدقة. في بحث إدارة الموارد في المشاريع، تساعد هذه الكلمات الباحثين والفهارس الرقمية في العثور على دراستك]

إليك قائمة بأهم الكلمات الافتتاحية المصنفة لتلائم بحثك:

1. الكلمات المفتاحية الأساسية (الرئيسية)

- إدارة المشاريع (Project Management)
- إدارة الموارد (Resource Management)
- تخطيط الموارد (Resource Planning)
- تخصيص الموارد (Resource Allocation)

2. كلمات مفتاحية مرتبطة بـ "الموارد البشرية"

- فرق العمل (Project Team)
- إدارة الكفاءات (Competency Management)
- عبء العمل (Workload)
- توزيع المهام [1] (Task Distribution)

3. كلمات مفتاحية مرتبطة بـ "الجدولة والتحسين"

- تسوية الموارد (Resource Leveling)
- تجانس الموارد (Resource Smoothing)
- الجدولة الزمنية (Scheduling)
- تحسين الموارد (Resource Optimization)

4. كلمات مفتاحية مرتبطة بـ "التكلفة والاقتصاد"

- إدارة التكلفة (Cost Management)
- تحسين الأداء (Performance Improvement)
- قيود الميزانية (Budget Constraints)
- كفاءة الموارد (Resource Efficiency)

5. كلمات مفتاحية مرتبطة بـ "منهجيات وتقنيات الإدارة"

- إدارة المخاطر (Risk Management)
- دورة حياة المشروع (Project Life Cycle)
- إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management)
- منهجيات رشيدة (Agile Methodologies)

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
١,١	المقدمة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٢	مشكلة الدراسة.....
١,٣	أهمية الدراسة.....
١,٣,١	على المستوى النظري:.....
١,٣,٢	على المستوى التطبيقي:.....
١٥	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. مشكلة الدراسة

تتم صياغة مشكلة البحث في إدارة الموارد بالمشاريع من خلال تحديد **الفجوة البحثية** بين الممارسات الحالية (نقص الكفاءة، التحديات الزمنية/المالية) وبين النتائج المرجوة (تحسين الكفاءة، تقليل الهدر). يتم عرضها في شكل **فقرة وصفية** أو **تساؤل رئيسي**، مبنية على دلائل واقعية أو دراسات سابقة]

لتحقيق الصياغة بوضوح، اتبع الخطوات والمعايير التالية :

1. عناصر مشكلة البحث الأساسية

- **الخلفية العامة:** وصف الوضع الحالي لإدارة الموارد في المشروع (مثل الموارد البشرية، المعدات، الميزانية).
- **أعراض المشكلة:** ما هي المشكلات الظاهرة؟ (تجاوز الميزانية، تأخر الجداول الزمنية، هدر الموارد).
- **أسباب المشكلة:** العوامل المؤدية للقصور (سوء التخطيط، غياب التنسيق، نقص التقنيات).
- **الآثار المترتبة:** ماذا يحدث إذا استمرت هذه المشكلة؟ (فشل المشروع، انخفاض جودة التسليمات).

2. خطوات الصياغة الاحترافية

١. **تحديد الفجوة بدقة:** التركيز على مشكلة محددة جداً (مثل: ضعف تخصيص الموارد في بيئة المشاريع المتعددة) بدلاً من الحديث العام .
٢. **الاستناد إلى الأدلة:** دعم المشكلة ببيانات واقعية أو تضارب في الدراسات السابقة.
٣. **الصياغة في شكل سؤال أو تقرير:**
 - **مثال (سؤال):** "ما أثر سوء تخصيص الموارد البشرية على تأخر تسليم المشاريع الإنشائية؟"
 - **مثال (تقرير):** "تعاني مشاريع [اسم القطاع/المؤسسة] من تحديات جوهرية تتمثل في تداخل الصلاحيات وازدواجية المهام في إدارة الموارد المادية، مما يؤدي إلى هدر في الموازنة وتأخير في الجداول الزمنية"

أمثلة عملية لأبرز مشاكل إدارة الموارد:

• في المشاريع المتعددة: (Multi-Project Environment)

"كيف يمكن تحسين آليات تخصيص الموارد المشتركة بين مشاريع متعددة في بيئة العمل [اسم المؤسسة] للحد من الاختناقات والتعارض في الاستخدام؟"

• في المنهجيات الرشيقية: (Agile Projects)

"ما هي التحديات التي تواجه مديري المشاريع في إعادة توزيع الموارد بمرونة لمواكبة التغير السريع في متطلبات العملاء بالمشاريع التقنية؟"

• في دمج التقنية الحديثة: (Resource Management Tools)

"ما مدى مساهمة استخدام برامج الذكاء الاصطناعي في دقة التنبؤ باحتياجات الموارد وتقليل التكاليف الإضافية في المشاريع الهندسية؟"

١,٢. أهمية الدراسة

١,٢,١. على المستوى النظري:

البحث في مجال إدارة الموارد البشرية هو ركيزة أساسية لتحويل النظريات إلى ممارسات عملية؛ حيث يهدف إلى دراسة وتحليل العنصر البشري—أهم مدخلات الإنتاج—لفهم احتياجاته، وتقييم السياسات الحالية، وتطوير استراتيجيات فعالة تضمن استقطاب الكفاءات، تحفيزها، والاحتفاظ بها بما يخدم أهداف المنظمة. [١, ٢, ٣, ٤]

تكمن أهمية البحث العلمي والتطبيقي في هذا المجال عبر المحاور التالية:

١. الارتقاء بوظائف الموارد البشرية

• **التخطيط والاستقطاب:** يوفر البحث بيانات دقيقة حول اتجاهات سوق العمل، مما يساعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات وتصميم برامج جذب فعالة.

• **تحليل وتوصيف الوظائف:** يساعد البحث في تحديد المهام والمسؤوليات بدقة، مما يمنع التداخل والارتباك بين الموظفين ويرفع كفاءة الأداء.

• **التدريب والتطوير:** يكشف البحث عن الفجوات في مهارات العاملين، مما يساهم في تصميم برامج تدريبية موجهة تزيد من الإنتاجية.

• **تقييم الأداء والتعويضات:** من خلال أدوات البحث والاستبيانات، يمكن قياس أداء الموظفين بموضوعية ووضع أنظمة عادلة للحوافز والمكافآت.

٢. اتخاذ القرارات المبنية على البيانات

- يتيح البحث للشركات الانتقال من القرارات العشوائية إلى القرارات القائمة على الحقائق والأرقام، مما يضمن التوظيف الذكي ويوجه الموارد نحو التدريب عالي التأثير.

٣. تحسين بيئة العمل والاحتفاظ بالكفاءات

- يدرس البحث العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، الصحة المهنية، ومستوى التوازن بين الحياة الشخصية والعمل. هذا يساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين وبناء ولاء تنظيمي مستدام.

٤. دعم التميز المؤسسي

- يثبت البحث العلمي بوجود علاقة وثيقة بين الممارسات الحديثة للموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي والتنافسي في ظل بيئة الأعمال المتسارعة. لمعرفة المزيد حول أفضل ممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، يمكنك الاطلاع على [مدونة قيود](#) أو استكشاف البرامج المتخصصة عبر [حلول أوراكل لإدارة رأس المال البشري](#).
- هل تقوم بإعداد بحث أكاديمي أو دراسة تطبيقية لبيئة عمل حقيقية؟ إذا حددت لي مجال البحث أو المشكلة التي ترغب في دراستها (مثل: التدريب، تقييم الأداء، أو الرضا الوظيفي)، يمكنني مساعدتك في صياغة عنوان البحث أو تحديد المنهجية المناسبة.

١,٢,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية البحث التطبيقي في إدارة الموارد البشرية في تحويل النظريات الأكاديمية إلى حلول عملية تساهم في حل المشاكل الواقعية داخل بيئة العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية، وأداء الموظفين، ونجاح المؤسسة ككل. إليك أبرز فوائده:

- **تحسين عملية التوظيف والاستقطاب:** يساعد في ابتكار وتطبيق أدوات وتقنيات تقييم علمية تضمن اختيار الكفاءات المناسبة بدقة، وتقليل معدلات دوران العمل (Turnover).
- **تطوير برامج التدريب والتطوير:** يساهم في تشخيص الاحتياجات التدريبية الفعلية بدقة، وتصميم برامج ترفع من مهارات الموظفين بناءً على قياس العائد على الاستثمار (ROI).
- **تعزيز بيئة العمل والاحتفاظ بالمواهب:** يوفر بيانات دقيقة حول الرضا الوظيفي ومستويات المشاركة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات وقائية تحسن من جودة بيئة العمل.
- **رفع الإنتاجية:** يختبر الأساليب والنظم الإدارية المختلفة (مثل أساليب تقييم الأداء والحوافز) لتحديد الأنسب منها في تحفيز العاملين وزيادة فاعلية إنجاز المهام.
- **الامتثال ودعم القرارات الاستراتيجية:** يضمن توافق ممارسات الموارد البشرية مع القوانين والتشريعات المحلية، ويدعم الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

قائمة المراجع

الكتب العربية الأساسية

- كتاب إدارة الموارد البشرية :للمؤلف د. أحمد ماهر، يُعد من أهم المراجع الشاملة.
- إدارة الموارد البشرية (الاستراتيجيات والعمليات) :للمؤلف د. خالد عبد الرحيم الهيتي.
- التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية :للمؤلف د. بلال خلف السكارنة.
- إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) :للمؤلف د. راوية محمد حسن.
- إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث) :للمؤلف د. أحمد صقر عاشور ,

المراجع الأجنبية المترجمة والمعتمدة

- إدارة الموارد البشرية :**(Human Resource Management)** للمؤلف غاري ديسلر (Gary Dessler).
- إدارة الموارد البشرية **(Fundamentals of Human Resource Management)**: للمؤلفين نو، هولينبيك، جير هارت، ورايت (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright).