

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع دراسة تطبيقية

على شركة تطوير أعمال

إعداد الطالب/

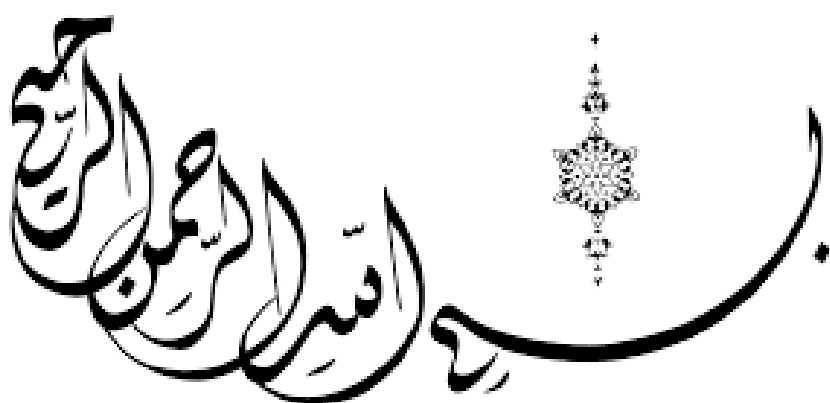
عبدالعزیز بن عقيل الیمانی

241001660

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

2024 - 1446



# أهدى

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر في كل مراحل حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي لم تبخل عليّ بحبها ورعايتها، وإلى والدي الكريم، الذي علمني قيمة العمل الجاد والاجتهاد.

إلى زوجتي الحبيبة، التي كانت لي الشريك الأمين والداعم المستمر، أهدي هذا الإنجاز تعبيراً عن امتناني العميق لصبرها ودعمها المستمرين.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي منارات علم وإرشاد، وأسهموا بتوجيهاتهم في تشكيل هذا العمل وصياغته.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، أهدي هذا العمل تقديراً لوقوفهم بجاني ودعمهم المستمر.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم والتشجيع، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق مليء بالنجاحات.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد  
الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي  
الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي  
ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية التي كانت لي الشريك  
والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في  
تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم  
السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث  
وإتمامه بنجاح. د. أسماء أبو عنزة

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق  
وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم  
وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا  
النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا  
العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا  
جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع - جودة المشروع - مدة تنفيذ المشروع - معامل الأمان للمشروع) في شركة تطوير أعمال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في شركة تطوير الأعمال في المملكة العربية السعودية ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تحسين أداء المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمنية والتكلفة، وكذلك جودة التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، ساعد تخطيط الموارد البشرية على تحسين توزيع الموارد البشرية والاحتفاظ بالمهارات المهمة داخل الشركة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط أكثر شمولية لتخطيط الموارد البشرية مع التركيز على التدريب المستمر للموظفين وتطوير مهاراتهم لرفع كفاءة إدارة المشاريع في الشركة.

**الكلمات المفتاحية :** تخطيط الموارد البشرية - إدارة المشاريع- شركة تطوير أعمال .

## قائمة المحتويات

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| ب   | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ج   | إهداء                             |
| د   | شكر وتقدير                        |
| هـ  | المستخلص                          |
| و   | قائمة المحتويات                   |
| ي   | قائمة الجداول                     |
| ك   | قائمة الأشكال                     |
| 1   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1-1 | 1-1 مقدمة:                        |
| 3   | 2-1 مشكلة الدراسة:                |
| 4   | 3-1 أهمية الدراسة:                |
| 5   | 4-1 أهداف الدراسة:                |
| 6   | 5-1 تساؤلات الدراسة               |
| 6   | 6-1 فروض الدراسة:                 |
| 7   | 7-1 نموذج الدراسة                 |
| 8   | 8-1 الدراسات السابقة:             |
| 17  | 9-1 الفجوة البحثية:               |
| 17  | 10-1 المنطلقات النظرية للدراسة:   |
| 18  | 11-1 المنهجية وطرق البحث:         |

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| 12-1  | مصادر جمع البيانات.....                              | 19 |
| 13-1  | أدوات الدراسة:.....                                  | 19 |
| 14-1  | حدود الدراسة:.....                                   | 19 |
|       | الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....             | 21 |
|       | المبحث الأول: مفهوم تعريف إدارة الموارد البشرية..... | 21 |
| 1-1-2 | مفهوم تعريف تخطيط الموارد البشرية.....               | 21 |
| 2-1-2 | أهمية تخطيط الموارد البشرية:.....                    | 24 |
| 3-1-2 | أهداف تخطيط الموارد البشرية.....                     | 27 |
| 4-1-2 | مراحل و أبعاد تخطيط الموارد البشرية.....             | 27 |
| 5-1-2 | معوقات وتحديات تخطيط الموارد البشرية.....            | 30 |
|       | المبحث الثاني: أداء المشاريع.....                    | 32 |
| 1-2-2 | مقدمة.....                                           | 32 |
| 2-2-2 | مفهوم الأداء:.....                                   | 32 |
| 3-2-2 | أهمية الأداء:.....                                   | 33 |
| 4-2-2 | عناصر الأداء.....                                    | 34 |
| 5-2-2 | مؤشرات الأداء:.....                                  | 35 |
| 6-2-2 | أنواع مؤشرات قياس الأداء :.....                      | 37 |
| 7-2-2 | العوامل المؤثرة في أداء المشاريع.....                | 38 |
| 8-2-2 | قياس أداء المشاريع.....                              | 39 |
| 9-2-2 | تقييم أداء المشاريع.....                             | 40 |

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 42 | 10-2-2 أبعاد أداء المشاريع .....                       |
| 47 | الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة .....            |
| 47 | 1-3 مقدمة .....                                        |
| 47 | 2-3 منهجية البحث: .....                                |
| 47 | 3-3 مجتمع وعينة الدراسة .....                          |
| 48 | 4-3 مصادر البيانات: .....                              |
| 48 | 5-3 الأساليب الإحصائية: .....                          |
| 49 | 6-3 أداة الدراسة .....                                 |
| 50 | 7-3 صدق أداة الدراسة .....                             |
| 54 | 8-3 ثبات أداة الدراسة: .....                           |
| 55 | الفصل الرابع: الإطار التطبيقي .....                    |
| 55 | 1-4 مقدمة .....                                        |
| 55 | 2-4 خصائص عينة الدراسة .....                           |
| 56 | 3-4 تحليل استمارة الاستبيان .....                      |
| 63 | 4-4 اختبار فروض الدراسة .....                          |
| 71 | الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات ..... |
| 71 | 1-5 مقدمة .....                                        |
| 71 | 2-5 خلاصة نتائج الدراسة .....                          |
| 73 | 3-5 التوصيات .....                                     |
| 74 | 4-5 المقترحات .....                                    |

75 .....Abstract

76 .....المراجع

76 .....أولاً: المراجع العربية

77 .....ثانياً: المراجع الأجنبية

I.....الملاحق

II.....استمارة استبيان

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                            |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48         | جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                          |
| 49         | جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول                                                        |
| 51         | جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني                                                       |
| 53         | جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان                                                         |
| 54         | جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها                                                             |
| 55         | جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط الموارد البشرية |
| 57         | جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تكلفة المشروع         |
| 58         | جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات جودة المشروع          |
| 60         | جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مدة تنفيذ المشروع     |
| 61         | جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات معامل الأمان للمشروع |
| 62         | جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية                                  |
| 64         | جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى                            |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 65 | جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 67 | جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة |
| 68 | جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                                           |
|------------|-----------------------------------------------------|
| 7          | شكل (1) متغيرات الدراسة                             |
| 41         | الشكل (2): توقيتات التقييمات خلال دورة حياة المشروع |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية حيوية في إدارة الأعمال والمنظمات المعاصرة. في ظل بيئة العمل المتغيرة والتحديات التنافسية، تأتي أهمية هذا المفهوم في كونه إحدى الركائز الأساسية لضمان نجاح المنظمة والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية. تخطيط الموارد البشرية يُعنى بالتنبؤ والتخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموظفين، من حيث العدد والمهارات والكفاءات المطلوبة. وذلك بهدف تزويد المنظمة بالكوادر البشرية المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. فهو لا يقتصر على تحديد الاحتياجات الحالية فحسب، بل يتطلع إلى المستقبل ويضع الخطط اللازمة لتلبية متطلبات نمو وتوسع المنظمة. (Abdel Dayem, 2021).

وتنبع أهمية تخطيط الموارد البشرية من كونه يُمكن المنظمة من التخطيط الفعال لاستقطاب وتدريب وتطوير الموظفين، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية. فمن خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، تتمكن المنظمة من إعداد الخطط اللازمة لتوفير الكفاءات المطلوبة سواء عن طريق التوظيف أو التدريب والتطوير. كما يساعد على تخفيض التكاليف المرتبطة بعمليات الاستقطاب والتعيين والفصل، والحفاظ على استقرار القوى العاملة. إن تخطيط الموارد البشرية عملية شاملة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل التنظيمية والتشغيلية والتكنولوجية والتنافسية، بهدف تحقيق التوازن المطلوب بين احتياجات المنظمة والموارد البشرية المتاحة. وهي بذلك تعد نشاطاً استراتيجياً بامتياز، يؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة. (السعيد، 2019).

في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة اليوم، تُعتبر إدارة المشاريع ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تخطيط إدارة المشاريع هو الركن الأساسي في هذه العملية، حيث يُمكن المنظمات من التخطيط والتنظيم والتنسيق الفعال لمواردها المادية والبشرية لتنفيذ مشاريعها المختلفة. عملية تخطيط إدارة المشاريع تبدأ بتحديد الأهداف والنطاق والمتطلبات للمشروع المراد تنفيذه. ثم يتم

تحليل هذه المتطلبات وتقسيمها إلى مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة والمتتابعة. ويتم تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ كل نشاط، والجداول الزمنية المطلوبة، والتكاليف المقدرة. كما يشمل التخطيط تحديد المخاطر المتوقعة والخطط البديلة للتعامل معها. (أبو زيد، 2022).

إن تخطيط إدارة المشاريع لا يقتصر على المرحلة التمهيدية للمشروع فحسب، بل يستمر طوال دورة حياة المشروع. فهو عملية ديناميكية تتطلب المراقبة والمتابعة المستمرة والتعديلات اللازمة في ضوء المستجدات والتغيرات التي قد تطرأ. ويساعد ذلك في الحفاظ على التوازن بين قيود المشروع الثلاث: النطاق والجدول الزمني والتكلفة. كما يُعد تخطيط إدارة المشاريع أساسًا لعمليات التنفيذ والرقابة والتقييم، وتحقيق التكامل بين مختلف جوانب المشروع. فمن خلاله تتمكن المنظمات من تخصيص الموارد بشكل فعال، وتنسيق الأنشطة، ومتابعة التقدم، وضمان الالتزام بالجودة المطلوبة وفي الوقت والميزانية المحددين. بالتالي، يُعتبر تخطيط إدارة المشاريع أحد المكونات الرئيسية لنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يتطلب مهارات وكفاءات متنوعة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، إلى جانب الخبرة والمعرفة الفنية بمختلف جوانب المشروع. (علي، 2021).

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمنافسة الشديدة، أصبحت إدارة المشاريع ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُعد الموارد البشرية أحد أهم العناصر الحاسمة في نجاح تنفيذ وإدارة المشاريع. لذلك، يُعد تخطيط الموارد البشرية مكونًا حيويًا لإدارة المشاريع الفعالة. لقد قامت شركة تطوير الأعمال، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال تطوير البرمجيات والحلول التكنولوجية، بدراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة مشاريعها. بدأت الشركة بتحليل واقع إدارة مواردها البشرية، حيث وجدت أن عمليات التخطيط والتوظيف والتطوير والاحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة كانت تواجه مجموعة من التحديات والقيود. (Hazim, 2020).

وبناءً على ذلك، قامت الشركة بإعادة هيكلة نظام إدارة الموارد البشرية لديها، وركزت على تطوير عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل أكثر شمولية وتكاملية. حيث تم تحديد الاحتياجات الفعلية من المهارات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ مشاريع الشركة المستقبلية. كما تم التنبؤ بالتغيرات المحتملة في حجم

وتركبة القوى العاملة، ووضع الخطط الاستباقية للاستقطاب والتدريب والاحتفاظ بالموظفين المناسبين. وقد انعكس ذلك إيجابياً على إدارة مشاريع الشركة. فقد ساعد تخطيط الموارد البشرية في توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة اللازمة لتنفيذ المشاريع في الوقت المناسب. كما مكّن من تخصيص الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية بين المشاريع المختلفة، وتنسيق الأنشطة والمهام بين فرق العمل. وبالتالي، ساهم ذلك في تحسين معدلات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، وتقليل حالات التأخير أو التجاوز في الميزانيات والجدول الزمني للمشاريع. (Abdel Dayem, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، عزز تخطيط الموارد البشرية من قدرة الشركة على استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية اللازمة، وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يتماشى مع متطلبات المشاريع. وهو ما انعكس إيجابياً على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. ولقد أثبتت هذه الدراسة التطبيقية على شركة تطوير الأعمال أن تخطيط الموارد البشرية يُعد أحد المكونات الأساسية لإدارة المشاريع الناجحة. فهو يُمكن المنظمات من التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال للموارد البشرية لتنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع - جودة المشروع - مدة تنفيذ المشروع - معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

## 2-1 مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة، وخاصةً في بيئة المشاريع المتسارعة والمتغيرة باستمرار. في هذا السياق، يبرز دور تخطيط الموارد البشرية كعملية رئيسية لضمان توفر الكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز المشاريع على نحو فعال. إلا أن العديد من المنظمات، وخاصةً شركات تطوير الأعمال، تواجه تحديات في ربط تخطيط الموارد البشرية بمتطلبات إدارة المشاريع. هذه التحديات قد تنتج من ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أو من عدم كفاية التنسيق بين إدارات الموارد البشرية وإدارة المشاريع.

لذا، تنبع المشكلة البحثية لهذه الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع، وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجهها شركة تطوير الأعمال في هذا الصدد. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع - جودة المشروع - مدة تنفيذ المشروع - معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

### 3-1 أهمية الدراسة:

في ظل التحديات التي تواجه شركات العمل في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد الحلول الرئيسية لضمان استمرارية هذه المشاريع وتحقيق أهدافها. تُعد عملية التخطيط للموارد البشرية متغيرًا حيويًا في تحقيق الاستدامة المنشودة. فعندما تكون هناك خطة فعالة لإدارة الموارد البشرية، من حيث تحديد الاحتياجات، وتوفير الكفاءات المناسبة، وتطوير مهارات الموظفين، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على قدرة الشركة في تنفيذ مشاريعها وتحسين أدائها الإداري والتشغيلي. كما أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تعزيز ثقة الشركاء والمستثمرين في المشروع، وبالتالي تحقيق أهداف الاستدامة المنشودة. علاوة على ذلك، فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية يُسهم في تحسين تدفق المهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ مشاريع الشركة، مما يساعد في التخفيف من المخاطر المرتبطة بنقص الموارد البشرية أو سوء توزيعها. بالتالي، يُعد التخطيط للموارد البشرية عاملاً أساسيًا في ضمان استدامة إدارة المشاريع في شركات الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

من هذا المنطلق، يجب أن تولي شركة تطوير الأعمال في المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بتخطيط الموارد البشرية باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة في عملياتها. وذلك من خلال تبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة في تخطيط هذه الموارد، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. شركة تطوير الأعمال يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الاستدامة في عملياتها من خلال إشراك موظفيها في وضع خطط واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية. سيزيد ذلك من التزام الموظفين ودافعيتهم لتنفيذ هذه الخطط بفعالية. كما يمكن تفويض الصلاحيات

للموظفين لاتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، مما سيسهم في تحقيق الأهداف المنشودة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

علاوة على ذلك، يمكن لشركة تطوير الأعمال تطوير نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء المتميز في تخطيط الموارد البشرية. ذلك من شأنه تحفيز الموظفين على الابتكار والتحسين المستمر في عمليات التخطيط والتنفيذ لضمان استدامة عمليات المشروع. كما سيعزز هذا النظام الحافز لدى الموظفين للمساهمة بأفكار وحلول إبداعية في هذا المجال.

#### 4-1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع – جودة المشروع – مدة تنفيذ المشروع – معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

★ التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على تكلفة المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على جودة المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على مدة تنفيذ المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على معامل الأمان للمشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

## 5-1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع – جودة المشروع – مدة تنفيذ المشروع – معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

★ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على تكلفة المشروع

دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال؟

★ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على جودة المشروع

دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال؟

★ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على مدة تنفيذ

المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال؟

★ السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على معامل الأمان

للمشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال؟

## 6-1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

★ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتخطيط

الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع – جودة المشروع – مدة

تنفيذ المشروع – معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

★ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتخطيط

الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على تكلفة المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط

الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على جودة المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط

الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على مدة تنفيذ المشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

★ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط

الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على معامل الأمان للمشروع دراسة تطبيقية على شركة تطوير

أعمال.

## 7-1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة

المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع – جودة المشروع – مدة تنفيذ المشروع – معامل الأمان للمشروع) دراسة

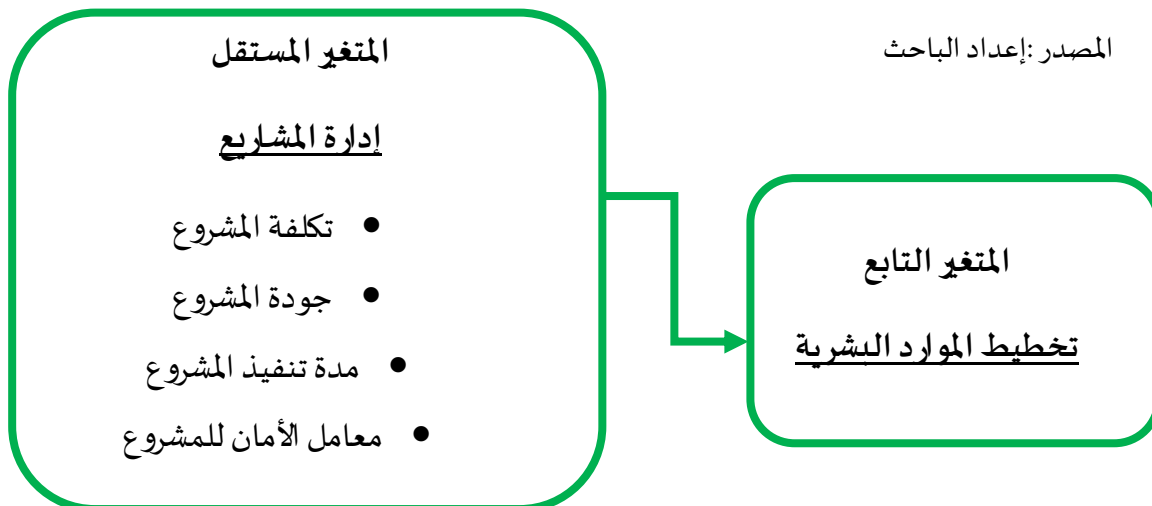
تطبيقية على شركة تطوير أعمال. ويتضمن المتغيرات التالية:

★ المتغير المستقل: تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة.

★ المتغير التابع: إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع – جودة المشروع – مدة تنفيذ المشروع –

معامل الأمان للمشروع).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



## 8-1 الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

★ دراسة (يوسف، 2019) بعنوان:

✓ أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل الاسلامي

السوداني "فرع الرياض" 2017م - 2018م

هدفت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك فيصل الإسلامي وتوضيح معنى ومفهوم التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية ببنك فيصل الإسلامي، والتعرف على مدى تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك فيصل الإسلامي. حيث أتبع البحث المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أكدت (75%) من آراء الباحثين أن البنك يقوم بدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، للبنك خطة استراتيجية واضحة لتدريب العاملين وتطويرهم وتنمية قدراتهم، كما يعمل البنك على توفير بيئة مناسبة للمتدربين لتطبيق وممارسة أنشطتهم. أوضحت آراء الباحثين أن للبنك أسس موضوعية يتم بناء عليها اختيار الموارد البشرية ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها هي يتعين على كافة البنوك وضع خطة واضحة لتطوير مواردهم البشرية ويتوجب على البنوك تحليل البيئة الخارجية لها، حتى يتسنى لها الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المهددات. كما يجب على البنوك أن تضع برامج تدريبية واضحة ومحددة لتهيئة الموظفين على أداء مهامهم بأفضل على صورة ممكنة.

★ دراسة (السعيد، 2019) بعنوان:

✓ أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقاً على المصارف في الجمهورية اليمنية

خلال الفترة من 2010 - 2018 م

هدف البحث: إلى التعريف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميته التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية؛ كونه من أهم القطاعات التي تركزت عليها عملية التنمية؟ وما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، وهل توجد علاقة أثر بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية؛ وذلك لرفع أداء العاملين في المصارف اليمنية، أهمية البحث: لفت نظر المصارف اليمنية لأهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي عليها لجعل هذا البحث أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال "هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية"، وبنا عليه تم وضع فروض البحث أهمها: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية تبعاً للمتغيرات (نوع البنك، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية تبعاً للمتغيرات (نوع البنك، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)، توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية، وقد اعتمد الباحث في بحثه: على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء عينة من العاملين في المصارف اليمنية، وهم: (مدراء العموم ونوابهم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام) حيث بلغ إجمالي عددهم (156) مفردة، وهو يشكل ما نسبته (10.30%) من إجمالي مجتمع البحث البالغ عددهم (1507) مفردة، تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية العنقودية البسيطة، يليه هيكل البحث ويشتمل: على الإطار العام للبحث، واحتوى على خطة البحث، والدراسات السابقة، وخمسة فصول: الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي واحتوى على ثلاثة مباحث هي (المفاهيم الأساسية للتخطيط، أهمية وأهداف وخطوات التخطيط، خصائص ومعوقات

التخطيط)، أما الفصل الثاني: فتناول الاستراتيجية واحتوى على ثلاثة مباحث هي (الفكر الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، البيئة الاستراتيجية) بينما تناول الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية واحتوى على ثلاثة مباحث (المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الخطوات والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مسؤولية التخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية) الفصل الرابع: (المصارف) واشتملت على مبحثين، النشأة، والتطور، والأهداف وتناول الفصل الخامس: الدراسة الميدانية واحتوى على ثلاثة مباحث هي (إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، اختبار الفرضيات)، وأخيراً الخاتمة: وتشمل النتائج والتوصيات، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أن التخطيط الاستراتيجي رافد مهم ومرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك لفت نظر المصارف اليمنية لأهمية ودور الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، مستوى التخطيط في المصارف اليمنية مرتفع، واتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية علاقة طردية، إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: دعم وتسهيل وتشجيع المهتمين والباحثين في مجال البحث العلمي في المصارف اليمنية، تحديد معايير الاختيار والتعيين لأصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة ونبد الوساطة والمحسوبية للارتقاء بالعمل الإداري في المصارف، تفعيل دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في المصارف ووضع الخطط الاستراتيجية، الاستعانة بذوي الخبرة واستقطابهم للتدريب وتأهيل العاملين في المصارف بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها، تعزيز نظام الحوافز في المصارف اليمنية لتمكين الموظفين من الاستقرار المعيشي وزيادة القدرة الإدارية لديهم، العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوثيقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا في المصارف اليمنية.

★ دراسة (أبوزيد، 2022) بعنوان:

✓ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: (ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة استخدم الباحثان المنهج الوصفي للتعريف

بالمصطلحات الواردة في الدراسة، والمنهج الاستنباطي التحليلي، والذي في ضوئه يمكن تقصي أهم الأفكار والمفاهيم من الكتب والدوريات والرسائل العلمية والتقارير ذات العلاقة بالموضوع، ودراسها وتحليلها، حيث أظهرت عملية جمع المعلومات وتحليلها مجموعة من النتائج أهمها: - أن تحسين أداء الموارد البشرية هو الأداة الفعالة التي تستخدمها الدول لتحقيق الاستفادة الكاملة لمواردها البشرية. - التخطيط الاستراتيجي الجيد يضمن تضيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المنظمات. - تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية باستمرار نتيجة لظهور وظائف جديدة يتحتم معها استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعقدة. - أن الاستثمار في المورد البشري أمر حتمي وملح لما له من أهمية قصوى في نجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة. - يوفر التخطيط الاستراتيجي استثمار أفضل للموارد البشرية في المنظمة. - يساعد تخطيط الموارد البشرية في القضاء على الكلفة المترتبة عن وجود بطالة في العمل. - يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة.

#### ★ دراسة (علي، 2021) بعنوان:

✓ أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة

#### والاستثمار والمقاولات والبناء 2020

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم من عدمه، معرفة الطرق المتبعة في التخطيط في الشركة، معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند استخدامها لعملية التخطيط الإداري التوصل إلى نتائج علمية يستفاد منها عند القيام بعملية التخطيط. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية، أدى التخطيط الجيد إلى تطوير أداء، الموارد البشرية بشركة. ساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بشركة، يتم تعديل خطط الموارد البشرية على ضوء التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة. أهم ما أوصت به الدراسة: على الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط، على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية، ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية، إخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة.

★ دراسة (يوسف، 2021) بعنوان:

✓ هندرة الموارد البشرية وأثرها في فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسات: دراسة ميدانية في

شركات البترول بقطاع غرب بورسعيد

هدف هذا البحث يتمثل في التعرف على هندرة الموارد البشرية وأثرها في فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسات في شركات البترول بقطاع غرب بورسعيد، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية في شركات البترول والوقوف على مستوى فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسات فيه، قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم تطبيق هذا البحث على عينة عشوائية قوامها (321) موظفاً، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير قائمة الاستقصاء بالاستعانة بالدراسات السابقة من أجل قياس متغيرات الدراسة، وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: إن للهندرة دور هام في زيادة فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسات بالإضافة إلى توفر الهندرة بشكل متوسط في شركات البترول بقطاع غرب بورسعيد وضرورة تبني بعض الاستراتيجيات لزيادة فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسات في الشركات وأوصى البحث بمجموعة توصيات أهمها ضرورة إشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف، وضرورة التزام الإدارة العليا بالشركات بالتغيير وبعملية الهندرة من أجل تثقيف العاملين وباقي المستويات الإدارية لشركات البترول.

★ دراسة (إلياس، 2020) بعنوان:

✓ أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني

2019 م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) كمتغير مستقل على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (360)، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة

على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تم توزيع (189) استبانة وتم استرجاع (160) صالحة للتحليل أي بنسبة بلغت (84.6%)، استخدم في هذه الدراسة الإحصاء الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، الارتباط) والإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار). خرجت الدراسة بعدة نتائج تمثلت في وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب). وتوصي الدراسة بالمحافظة على مستوى إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية، تطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

#### ★ دراسة (الشهري، 2020) بعنوان:

✓ واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجه نظر الموظفين والموظفات بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة ممثلة تكونت من (201) موظف وموظفة، واعتمد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة وكان من أبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، والعناية بتأهيل وتدريب موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط، والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية، كما توصي الدراسة بإجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي.

★ دراسة (Hassan, 2019) بعنوان:

✓ **Strategic Planning for Human Resources in Hotels: A Field Study on a Sample of Five Star Hotels in Greater Cairo**

صممت هذه الدراسة لاستكشاف مدى تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في فنادق القاهرة من فئة الخمس نجوم وتأثيرها على أداء الموظفين بتلك الفنادق. من أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استمارة استبيان وتوجيهها إلى عينة عشوائية من مسئولي الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. تم توزيع 100 استمارة؛ فقط 94 استمارة (94%) كانت صالحة للتحليل. أشارت النتائج المستخلصة إلى أن جميع الفنادق لديها خطة استراتيجية لتحديد احتياجات الموارد البشرية في الفنادق عينة الدراسة. المديرين في تلك الفنادق يتمتعون بالكفاءة والمهارة العالية لاستيعاب التفكير الاستراتيجي. من الصعب تطبيق خطة استراتيجية واحدة على جميع الأقسام بالفندق. كما أن القوانين والتشريعات المتعلقة بقانون العمل داخل البلد مستقرة وذلك يساعد في انتهاج منهج التخطيط الاستراتيجي. يصنف مسؤولو الموارد البشرية الأزمة السياسية والاقتصادية التي لم يتم وضعها بالاعتبار أثناء وضع الخطة الاستراتيجية هي التهديد الرئيسي أثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي. واستناداً إلى النتائج، تم اقتراح بعض التوصيات وتوجيهها إلى مديري الفنادق.

★ دراسة (ElSherbiny, 2022) بعنوان:

✓ **The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt**

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الوضع الراهن لمنظومة الموارد البشرية في الخدمة المدنية في مصر، والتعرف على الممارسات الدولية في مجال التحول الاستراتيجي للموارد البشرية بالخدمة المدنية في عدة دول، وصياغة إطار عمل لبرنامج قومي للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية في الخدمة المدنية في مصر للتغلب على التحديات التي تواجهها وتحقيق قفزة نحو الكفاءة وإدارة الموارد البشرية المستدامة. وقد تم

استخدام أسلوب الدراسة المكتبية والمنهج المقارن في إعداد هذه الدراسة، والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية لا تتواءم مع الممارسات الدولية في إدارة الموارد البشرية، وأن الاستثمار في بناء قدرات راس المال البشري محدودة للغاية، وأن قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016، وقانون الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 118 لسنة 1964 وملحقته، والمشاريع ذات الصلة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية المدرجة في رؤية مصر 2030 والمشروعات التي تنفذ حالياً غير متكاملة وغير كافية لتحقيق التحول الحقيقي للموارد البشرية الاستراتيجية. كما أظهرت الدراسة أن البنية التحتية الحالية للموارد البشرية في الخدمة المدنية تمكن مصر من إطلاق برنامج قومي للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية والذي أصبح ضرورة ملحة لاستكمال جهود الإصلاح الاقتصادي التي قامت بها مصر، وتم تقديم المرتكزات والممكنات ومسارات الأعمال والمبادرات التي تشكل إطار عمل هذا البرنامج.

★ دراسة (Abdel Dayem, 2021) بعنوان:

✓ **The Role of Years of Service and the Social Status of Human Resources on Non-Committed Employees among Individuals: A Descriptive and Analytical Study in the Office of the Iraqi Ministry of Planning**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة التباطؤ الوظيفي فيها من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما. كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات (سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية) لموظفي مكتب التخطيط بوزارة التخطيط وأثرها على تباطؤ التوظيف بين الأفراد. قد يكون مجتمع الدراسة من جميع مكاتب وزارة التخطيط في العام الدراسي (2015-2020م) واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لأنه يقوم على مجموعة من الإجراءات والتي تبين البحث الذي يعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها بشكل ملائم ودقيق، واستخراج دلالاتها، والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الأداة التي تم استخدامها للحصول على نتائج هذه الدراسة: قسم الباحث البحث إلى متطلبين، حيث يمثل المطلب الأول الأدبيات النظرية والتقارير الإدارية المتعلقة بالموضوع. أما المطلب الثاني فقد راعت الدراسة أنه يحتوي على جزئين رئيسيين، حيث أن المتغير الأول للدراسة هو المتغيرات المستقلة الممثلة (سنوات الخدمة والحالة الاجتماعية) بينما المتغيرات التابعة

تمثل (التسيب الوظيفي)، واستخدام الباحث للقيام بذلك، فسنوات الخدمة مهمة تمثل قدرة الموظف على أداء دوره بشكل فاعل وتظهر أي من الأعمار الفعالة وأي منها يحصل بها تسيب في مجال العمل، في حين يعطينا مؤشر الحالة الاجتماعية عن أهمية الجانب الاجتماعي (متزوج، أعزب) في الحد من ظاهرة التسيب، وفي المحصل جميع هذه المتغيرات تصب في جانب الموارد البشرية. أهمية الدراسة: لقد أدى الإهمال إلى زيادة درجة عدم النشاط الوظيفي في وزارة التخطيط ومؤشر إدارة الموارد البشرية، وغالبا ما تنشأ مشكلة بين ممارسة الموظف للمسؤولية الإدارية وتوافقها مع سنوات الخدمة والوضع الاجتماعي في العمل اليومي، يستمد هذا البحث أهميته من: 1- يربط البحث متغيرين معينين بتحديد أسباب ظاهرة تراخي الموظفين والمكانة الاجتماعية للوزارة، وهما عنصرا مهمان في إدارة الموارد البشرية. 2- عدم وجود بحث يربط بين أثر سنوات الخدمة والحالة الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، والنجاح في الحد من ظاهرة الكسل، بمعرفة الباحث، والبحث الذي يربط متغيرات البحث بالمتغيرات ذات الصلة المذكورة أعلاه تعطي إدارة الموارد البشرية موضوع البحث أهمية كبيرة لإيجاد علاقة بينهما. 3- يمثل البحث حلقة وصل معرفية بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية التي تغطي متغيرات البحث، من خلال استخدام مجموعة من المصادر العلمية ومناقشتها وتجميعها.

★ دراسة (Hazim, 2020) بعنوان:

✓ **The Role of Human Resources Development in Achieving Overall Quality in the Private Sector: Case Study "Palestinian Telecommunications Company"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تنمية الموارد البشرية كرأس مال بشري للشركات وتحديد دور وأهمية التوظيف والتدريب والتخطيط الوظيفي وتقييم أداء الموارد البشرية. تظهر أهم النتائج من خلال المتغير المستقل أن جميع متوسطات المحاور كانت متشابهة من حيث الوزن النسبي، وحصلت درجة الدقة الكلية ككل على وزن نسبي (81.00%)، وهذا يوضح موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية.

## 9-1 الفجوة البحثية:

- ★ هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.
- ★ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تخطيط الموارد البشرية وأثرها على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع - جودة المشروع - مدة تنفيذ المشروع - معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.
- ★ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد إدارة المشاريع (تكلفة المشروع - جودة المشروع - مدة تنفيذ المشروع - معامل الأمان للمشروع) وكيفية تأثيرها بتخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على شركة تطوير أعمال في المملكة العربية السعودية.
- ★ هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع - جودة المشروع - مدة تنفيذ المشروع - معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال في المملكة العربية السعودية.

## 10-1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- ★ تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية هو عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان توفر الموظفين المناسبين بالمهارات والخبرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والمتوسط والطويل. هذه العملية تشمل التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بما في ذلك الوظائف والمهارات والكفاءات المطلوبة، وتحديد الفجوات بين العرض والطلب على الموارد البشرية. بناءً على ذلك، يتم تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير لسد هذه الفجوات. تخطيط الموارد البشرية يساعد المنظمات على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات في السوق والبيئة التنظيمية. هذا يتضمن الحفاظ على القوى العاملة المناسبة من حيث المهارات والكفاءات، وتخطيط لعمليات الاستبدال والترقيات، والتخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

بالتالي، تخطيط الموارد البشرية يسمح للمنظمات بتطوير برامج التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظفين الجيدين لدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (يوسف، 2019).

★ **إدارة المشاريع:** إدارة المشاريع هي عملية تنظيمية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة. هذه العملية تشمل تخطيط المشروع، وتنظيم الموارد اللازمة، وتنفيذ الخطط، ومراقبة التقدم، وإدارة المخاطر والتكاليف والجودة. إدارة المشاريع تمكن المنظمات من إنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية، وضمان تحقيق الأهداف المحددة في الوقت والميزانية المناسبين. إدارة المشاريع تشمل عدة مراحل رئيسية، مثل بدء المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، ومراقبة وضبط المشروع، وإغلاق المشروع. في كل مرحلة، يتم استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات لإدارة المشروع بكفاءة، بما في ذلك إعداد جدول زمني للمهام، وتخصيص الموارد، وتحديد المخاطر، وقياس الأداء، وإعداد التقارير. بهذه الطريقة، تساعد إدارة المشاريع المنظمات على تحقيق أهدافها بطريقة منظمة ومتسقة. (ElSherbiny, 2022).

## 11-1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## 12-1 مصادر جمع البيانات

- ★ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- ★ المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 13-1 أدوات الدراسة:

- تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"
- حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ★ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- ★ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## 14-1 حدود الدراسة:

- ★ حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعادها مجمعة على إدارة المشاريع بأبعادها (تكلفة المشروع – جودة المشروع – مدة تنفيذ المشروع – معامل الأمان للمشروع) دراسة تطبيقية على شركة تطوير أعمال.

- ★ **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركة تطوير أعمال في المملكة العربية السعودية.
- ★ **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- ★ **حدود بشرية :** اقتصرَت الدراسة على المديرين في شركة تطوير أعمال في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

### المبحث الأول: مفهوم تعريف إدارة الموارد البشرية

#### 1-1-2 مفهوم تعريف تخطيط الموارد البشرية

بعد الكشف عن إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد كما ونوعا من متطلبات استمرار المنظمة وبقائها وديمومتها، حيث أن عدم القدرة علي تحديد هذه الإحتياجات في الوقت المناسب والكم والكيف المطلوبين يؤدي الي فشل التنبؤ بهذه الإحتياجات ، وبالتالي المساهمة في ارتفاع كلفة العمل ، وتدني رضا العاملين فيها و يعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي يتوافر لديها المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها في الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . (السعيدى وسرحان ، 2021)

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف تخطيط الموارد البشرية نورد منها ما يلي:

فقد عرفها الكتبي بأنها (تلك العملية التي تضمن ان يتوفر لديها ما تحتاج اليه من قوة العمل كما ونوعا وتوقيتا وأن تكون هذه القوة قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة) (السعيد و مناصرية، 2018)

تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى تخطيط الموارد البشرية فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظامه توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها فترة زمنية محددة؟ (العطيات ومحمد، 2013)

يقول جون برنهام J.Branhum: يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه إستراتيجية الحصول على القوى البشرية في المنظمة وحسن استخدامها وتطويرها. وعرفت بأنه أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالمتغيرات الإقتصادية الاجتماعية لفترة زمنية محددة بغية تحديد العرض والطلب من مختلف فئات القوى العاملة، ومحاولة الموازنة بينها، مع دراسة مختلف السياسات المكملة كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب بغرض استخدام القوى العاملة بطريقة منتجة تكفل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية. (السلايمة و الزيددين، 2022)

ويعرف باحث أحد الباحثين تخطيط الموارد البشرية التخطيط للقوى العاملة بأنه عملية الحصول على الاعداد المطلوبة من الأكفاء المؤهلين في الوقت المناسب لشغل وظائف شاغرة في المنظمة. (محفوظ جودة وآخرين، مرجع سابق، ص 163).

عرفها شاويش بأنها مجموعة من السياسات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف الى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء اعمال معينة في اوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك لمشروع قائم ام تحت الدراسة ام تحت الإنشاء آخذين في الإعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنظمة. (موسى والسيد، 2016)

وتعرف بأنها : كفاءة تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية وتحليل وعرض هذه الموارد ومن ثم تطوير الإستراتيجيات (. (Haraj& Hameed, 2019).

يعرف معهد التطوير وشئون الافراد The Institute of Personnel and Development تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية

جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها (www.abahe.co)

تخطيط الموارد البشرية هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية أخذ في الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية ، فتخطيط الموارد البشرية هو عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة. (Ozkeser, 2019)

ويتضمن تخطيط القوى العاملة ثلاثة مقومات أساسية على أساس تلك التعريفات السابقة ( Fenech, Etal, 2019):

- ★ : العمل على معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهداف المنظمة ومستوى إنتاجها حاضراً ومستقبلاً.
- ★ : العمل على توفير تلك الاحتياجات من داخل أو خارج المنظمة، واضعين في الاعتبار ما يوجد في سوق العمل حالياً من كفاءات وإمكانيات، وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية والفنية والمهنية والإدارية.
- ★ : تطوير قدرات الأفراد على العمل وذلك بتوفير شتي أنواع التدريب والتأهيل والتعليم داخل الخدمة وتوفير المناخ المعنوي والمادي الملائم للعاملين كي ينتجوا .

وفقاً لما سبق من تعريفات لتخطيط الموارد البشرية يستنتج الباحث ما يلي:

1. عملية تخطيط الموارد البشرية منهج منظم ومستمر هو يتعدى الدور الإعتيادي بتقدير الاحتياجات من المورد البشري إلى التركيز على المستقبل والربط بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة.
2. تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية يقوم على التنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية المستقبلية ويتعدى ذلك بالتنبؤ بكفاءة التنفيذ للتخطيط وكفاءة أهداف المنظمة.

3. يهتم تخطيط الموارد البشرية بالربط بين العرض المحتمل للموارد البشرية مع الأخذ في الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية

4. تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المنظمة ككل، ويجب أن يكون له دوره الواضح في تخطيط أهداف المنظمة.

## 2-1-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتبع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في فعاليتها في تحقيق الأهداف باعتباره وسيلة من الوسائل التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة فتخطيط الموارد البشرية لا يعتبر في حد ذاته بل هو وسيلة للتحقيق الهدف المرسوم بواسطة المنظمة، فالاختيار الأمثل للموارد البشرية لا يتحقق ما لم يكن التخطيط سليماً ودقيقاً، وبالتالي فإن تحقيق الانتاجية بكفاءة وعالية K والاستمرارية في القوة العاملة. وتتضح أهمية تخطيط الموارد البشرية في الآتي).

1. تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق الإنتفاع الأمثل بالقوي العاملة داخل المنظمة.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في زيادة درجة ولاء الأفراد للمنظمة.
3. يساعد تخطيط الموارد البشرية على مواكبة التغير والتطور التكنولوجي.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية في إعداد برامج التدريب والتوجيه الإدارية.
5. يوفر تخطيط الموارد البشرية الأساس العلمي الذي يساعد في توجيه باقي الوظائف الأخرى، الإدارة الافراد مثل الاختيار والتعيين والحوافز .... الخ.
6. عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر جزءاً أساسياً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة ككل.
7. تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يساهم في تحقيق خطة فعالة للموارد البشرية على المستوى القومي.

ويهتم تخطيط الموارد البشرية بمجالات واسعة عديدة منها: (Hamouche, 2023).

1. التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوي العاملة: إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث بل تتفاجأ هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوي العاملة ويتم هذا التنبؤ بتجديد الأبعاد التالية:

★ الطلب على القوي العاملة: لا يخرج التخطيط للقوي العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوي العمل ومقارنة ذلك بمستوي المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجيات لتوفيق تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض.

★ عرض القوي العاملة: يقصد بعرض القوي العاملة عدد السكان الناشطين اقتصاديا أو من هم في سن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه وحتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال لابد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية في عن فئات الأعمار

2. خدمة الأهداف العامة يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع على صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة، وعلى صعيد المنظمة يتحقق التوازن الداخلي بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية

3. تقليل التكاليف : أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى في توظيف وترتيب ومتابعة وصيانة الموارد البشرية

4. تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه الاهمية تؤكد مجموعة من الحقائق الآتي اصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية حيث يوجد زيادة في عدد المنظمات وكبر حجمها وتنوع نشاطاتها.

علاوة على ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءاً ضرورياً من عملية التخطيط الإستراتيجي كما ان انه يمثل مساهما ومؤديا الي هذه العملية أيضا، وذلك لأنه ليس فقط يساعد المؤسسة على تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، ولكنه يساعد في تحديد ما يمكن تحقيقه علي ارض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد .

يري الباحث إن تخطيط الموارد البشرية يسهم في الآتي :-

1. تخطيط الموارد البشرية له دور فاعل في الخطة الاستراتيجية من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة
2. تقدير الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية ومقابلة النقص ومعالجة الفائض حسب ضرورات العمل في المنظمة وتحقيق التوازن وتفادي المخاطر التي قد تطرأ على العمل
3. يمكن المنظمة من التخطيط المالي وتوفير الاموال اللازمة لدفع المرتبات والمكافأة والحوافز التي تفوق احيانا تكاليف التشغيل
4. توزيع العمل بشكل متوازن على الإدارات العمالة والإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية
5. يتيح تخطيط الموارد البشرية للمنظمة توسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها
6. يمكن المنظمة من بناء القاعدة الاساسية لخطط واستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الاداء والتعويض
7. يعزز تخطيط الموارد البشرية من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية مما يجعلها ذات استجابة سريعة للتغيرات بفاعلية أكبر.
8. يساعد تخطيط الموارد البشرية في إظهار نقاط الضعف نوعية وإداء الموارد البشرية مما يتطلب تدريبها ورفع قدراتها وتنمية مهاراتها.
9. ويمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إدارة الموظفين، وحل المشاكل التي تنشأ بينهم تدريب الموظفين، ودعمهم معنوياً، وذلك من أجل زيادة إنتاجية الموظفين بجانب توفير البيئة المناسبة للعمل.

## 3-1-2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

يهدف تخطيط الموارد البشرية الى التأكد من إن المنظمة تقوم بالآتي: Mousa& Othman, 2020

تحديد احتياجات المنظمة من القوي العاملة بالأعداد والمهارات المطلوبة

1. تحقيق الاستفادة المثلي من الموارد البشرية ومصادرها خاصة الداخلية
2. التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة والتي تنتج من العجز او الفائض في القوي العاملة
3. التأكد من أن المنظمة قادرة على القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية وبالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد بالبيئة المحيطة فيما يتعلق بالموارد البشرية
4. القيام بتشكيل وتحديد احتياجاتها من القوي العاملة البشرية وفقا للإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها والموضوعة سلفا .

على ضوء ما تقدم يري الباحث: إن تخطيط الموارد البشرية أكثر النشاطات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمات وزيادة فعاليتها وهو يعد الخطوة الأولى في للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الاجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فأعلاا وصحيح متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط

## 4-1-2 مراحل وأبعاد تخطيط الموارد البشرية

الغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الإحتياجات في الوقت المناسب، وذلك لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة الى شغل وظيفة ما وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة، وتتمثل مراحل تخطيط الموارد البشرية (Zhang& Chen, 2024) في الآتي:

1. المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلب إحتياجات المنظمة حيث يتم تقدير الطلب وإحتياج المنظمة من القوي البشرية ويتم الإستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف.
2. المرحلة الثانية: التنبؤ بالعرض من القوي البشرية حيث يتم تحديد الموجود من القوي البشرية بالرجوع للمراجع الخاصة بالمنظمة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية
3. المرحلة الثالثة : تحديد الإحتياجات الفعلية من خلال تحليل كل من العرض والطلب يمكن من التعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا بإستخدام النماذج المعدة.
4. المرحلة الرابعة: تحليل التكاليف والإنتاجية حيث يتم تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة حتى يمكن إن يتم تحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
5. المرحلة الخامسة : التخطيط للتنفيذ الفعلي في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنة اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوي العاملة وذلك حتى يتم تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
6. المرحلة السادسة وضع الموازنات والرقابة حيث يتم وضع موازنات خاصة بالموارد البشرية ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ورقابة المخطط

ويضيف زايد إن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بأربعة مراحل (AlHamad.Etal,2022) هي :-

1. المرحلة الأولى : تحليل بيئة العمل : تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير علي إحتياجات المنظمة من العمالة وفي ضوء متغيرات البيئة الخارجية مثل الرواج والانكماش والمنافسة تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجيات إستغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية ومن أهم المتغيرات البيئة التي يمكن ان تؤثر علي المنظمات المتغيرات السياسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية القانونية، التكنولوجية ، وبالتالي فان عملية التخطيط للموارد البشرية يتأثر تأثيرا كبيرا بخطط المنظمة الإستراتيجية وتؤثر على نجاحها
2. المرحلة الثانية : التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية : تتضمن هذه المرحلة تقدير كم ونوع العمالة المطلوب إستقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة وبالرغم من توافر الأساليب العلمية إلا إنها سوف تتأثر بالحكم الشخصي لمتخذي القرار في المنظمة

ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحا في مجال التنبؤ بالمتغيرات البيئية في صناعة معينة أو نشاط معين علي إن هنالك العديد من الأساليب التي يمكن خلالها التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية مثل (أسلوب تقدير الخبراء ، والعصف الذهني ، وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دفاي ، وأسلوب الإتجاه العام).

3. المرحلة الثالثة : تحليل المعروض من العمالة : يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس والمستوي الثقافي والمستوي التعليمي للقوي المعروضة للعمل بالإضافة الي أسلوب التوظيف المرغوب في عمل جزئي مؤقت دائم، بالإضافة الي معرفة حجم العمالة المعروضة والذي يعد مهما بالنسبة للمنظمة حتى تقوم بوضع الخطة في هذا السياق كما إن الكفاءات والمؤهلات والخبرة التي يتمتع بها طالب العمل تشكل نقاط قوي بالنسبة للمنظمة يجب الإستغلالها والسعي للحصول عليها قبل المنافسين الذين يتسارعون للحصول على مثل هذه العمالة علي إن هنالك مجموعة من الأساليب لتحليل المعروض من العمالة

4. المرحلة الرابعة إعداد خطط العمل في ضوء ما تسفر عن نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعرض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب وهنا تكون أحد الاحتمالات الآتية:

★ إحتمال تطابق العرض والطلب في هذه الحالة لا يقوم المخطط باي إجراء سوي الحفاظ على العمالة الموجودة ولكن قد يضطر المخطط وبسبب التنقلات بين الأقسام والإدارات الي تدريب أو اعادة تدريب بعض الأفراد حفاظا على مستوي الإنتاجية المطلوب.

★ إحتمال زيادة في العرض: إي ان ما هو متوفر من العمالة أكبر من الحجم المخطط وبالتالي فالمخطط يكون أمام أحد الخيارات الآتية:

◆ تسريح العمال الذين لا حاجة للمنشأة لخدمتهم

◆ إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رات المنشأة حاجة مستقبلية لهم

◆ ترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الوفاة، الاستقالة، التقاعد).

★ احتمال زيادة في الطلب: إي إن ما هو متوفر أقل من الحجم المخطط وبالتالي لابد من البحث في سوق العمل لتأمين الفرق بينما هو مطلوب وما هو متوفر، وفي هذه الحالة يجد المخطط نفسه أمام الخيارين التاليين :

أ- سوق العمل يتصف بالندرة وبالتالي لابد من:

★ تنشيط الإستقطاب

★ التسهيل في معايير الإختيار

★ رفع مستوى الإجور والحوافز

★ تكثيف التدريب لرفع الإنتاجية

★ إستخدام الآلة بشكل واسع (إستخدام تكنولوجيا حديثة آلية تحل محل العنصر البشري)

ب- سوق العمل يتصف بالوفور وفي هذه الحالة يلجأ المخطط إلى إختيار معايير متشددة لاختيار العما

قد يكون هذا المنهج من أعلي الي أسفل، حيث يقوم كبار المديرين بإعداد التنبؤات بناء على الخطة المشتركة للمؤسسة، كما قد يكون المنهج من أسفل إلى أعلي، حيث يقدم المديرين التنفيذيين ومديرو التشغيل الخطط للحصول على الموافقة من الإدارة العليا، كما قد يجمع الإثنين.

## 2-1-5 معوقات وتحديات تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى (باري كشواي، مرجع سابق،

ص 27)، مثل الموارد المالية، وذلك لعدة اسباب (Yong .Etal,2020)

1. إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص - فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق

الاستقالة أو الاصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور ... الخ

2. هنالك إختلافات بين طل شخص وآخر ومن ثم فانه من الصعب وضع سياسات ومناهج تناسب

جميع الأشخاص بشكل متساوي

3. إن إحتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في إعداد مختلفة من أنواع خاصة جدا من الأشخاص من المحاسبين والسكرتارية ومتخصصين في الكهرباء ... الخ
4. يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء من موقع الي آخر اقل سهولة من تحريك في مورد آخر، مثل المال
5. تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من اي موارد أخرى، غالبا ما لا يكون ما لا يكون تخفيض لإعداد العاملين بالشيء السهل، كما إن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفا كما يستهلك الكثير من الوقت
6. يحتاج الأشخاص العاملون الي تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين
7. هنالك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان - من الممكن حفظ المال في الخزنة ولن الأشخاص في حاجة الى مكاتب وإمكان للسيارات وكأنتينات ... الخ
8. وكل ما ذكر من هذه المعوقات والتحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية يجعل ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للموارد البشرية في المنظمات.

## المبحث الثاني: أداء المشاريع

### 2-2-1 مقدمة

ترتبط فاعلية أي مشروع بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج، سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته وتحديد عناصر الأداء وكذلك المحددات وطريقة تحسينه، بهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

نظراً لأهمية الأداء في المنظمات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سيتم التعرف على مفهومه وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء جيد أو متوسط أو متدن، أو أنه غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها:

### 2-2-2 مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء سنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (نعيم، ٢٠١٢: ٣٦).

ومنهم من عرف الأداء بأنه: للمخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة مصددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الصريرة، ٢٠١١)

ويعرفه عربيات بأنه: هو العمل الذي يؤنيه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني. (عربيات، ٢٠١٢)

ويعرفه الباحث في ضوء التعريفات السابقة: بأنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام أهداف بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي:

- ★ مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
- ★ كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- ★ تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.
- ★ تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- ★ الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- ★ كمية المخرجات.

### 3-2-2 أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى والمنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إلى إهتمام إدارة المؤسسة بقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة ويشكل واضح بالعنصر البشري

وبتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن وجهة نظر (الشريف، ٢٠٠٤) فإن أهمية الأداء تبرز في الآتي:

- ★ للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.
- ★ كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (صليحة، ٢٠١٠)

## 4-2-2 عناصر الأداء

يتضمن الأداء عدة عناصر أهمها ما يلي: (Oliveira and Barbin, 2013).

- ★ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ★ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ★ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ★ المثابرة والثوق: وتشمل الجنية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم.

## 5-2-2 مؤشرات الأداء:

قسم (حداد وأبوزيد، 2021) الأداء إلى عدة مستويات كما يلي:

- ★ **الأداء البشري:** ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للقرء بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس، الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.
- ★ **كفاءة العمليات الداخلية:** وتشتمل على العمليات والقرارات، والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون. (العواودة، ٢٠٠٧).
- ★ **الأداء المؤسسي:** وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.
- ★ **التعلم والإبداع:** تتطلب المنافسة العالمية من الشركات الاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جيدة، مع التوسع في قدراته وقابليتها. حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع، والتحسين، والتعلم مباشرة بقيمتها، والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو، ويقصد به تحديد، وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل (العواودة، ٢٠٠٧).

★ كيف التصميم والهندسة وفقا لمتطلبات لعميل: تمثل نظرة الزبائن إلى كيفية أداء الشركات أحد أهم أولويات الإدارة الطيا؛ لأن الشركة تسترد تكلفة منتجاتها، وتحقق أرباحها من زبائنها، بالمقابل يجب عليها الوفاء بمتطلبات زبائنها (العواودة، ٢٠٠٧).

★ الأداء التقني: ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، وممكنة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة وتحويلها الى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها ، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الأسواق، ويعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب احد أهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع

★ الأداء المالي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فكل درجة قبول المجتمع القرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في الصل ومدى الاستقلالية في عملها.

وقد أشار للعواودة (٢٠٠٧) إلى أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالي في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة، والتطور وزيادة حصتها السوقية، من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

## 2-2-6 أنواع مؤشرات قياس الأداء :

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس وتوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهذا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي (العنزي والعبادي، ٢٠٠٩):

1. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة
  2. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز -
  3. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمات، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشي هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.
- ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها (العبادي، ٢٠١٠):

- ★ مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيير المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.
- ★ مؤشرات تتعلق بالأمان Safety: والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.
- ★ بطاقة الأداء المتوازن: BSC: إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأحداث والمبادرات والمؤشرات بإستراتيجية المنظمة .

## 7-2-2 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

يقدم (Oliveira and Barbin, 2013) تعريفا لأداء المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، والتي تشمل التكلفة والوقت والجودة (الامتثال للمواصفات الفنية). والعوامل الخارجية، والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية. في حين أن العوامل الداخلية ترتبط ارتباطا وثيقا ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن العوامل الخارجية، في المقابل، ترتبط ارتباطا مباشرا بسلوك العميل .

ويمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشاريع في نوعين رئيسيين عوامل داخلية، عوامل خارجية (عبيدات وعلي، 2018) :

### أولا: عوامل داخلية

- ★ **العنصر البشري:** فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد.
- ★ **الإدارة:** إن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين.
- ★ **التنظيم:** يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وخبراتهم لذلك
- ★ **يؤثر التنظيم سلبا أو ايجابا على الأداء.**
- ★ **بيئة العمل:** تؤثر بيئة العمل تأثيرا قويا على الأداء في المؤسسة حيث يجب ان تكون إيجابية وبعيدة من الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء .
- ★ **طبيعة العمل:** طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلبا وإيجابا على الأداء .
- ★ **العوامل الفنية:** تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والالات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس.

## ثانياً: عوامل خارجية

★ البيئة الاجتماعية والثقافية: تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف، والشرائع الدينية

والمستويات الثقافية والتعليمية.

★ البيئة السياسية والقانونية: تشمل على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار

السياسي والأمني.

★ البيئة الاقتصادية: تشتمل على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه،

وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة البنكية.

## 8-2-2 قياس أداء المشاريع

تباينت التعريفات حول قياس أداء المشروع فحسب عبيدات وعلي (2018، 70) فان قياس الأداء

هو عبارة عن "عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو مشروع أو منظمة، وهو مؤثر

قابل للقياس يستخدم للتقييم والحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المنشودة". يشير هذا

التعريف الى إمكانية أن يشمل قياس الأداء دراسة العمليات والاستراتيجيات داخل المشروع لمعرفة ما إذا

كانت المخرجات تتماشى مع ما هو مخطط له أو ما كان ينبغي أن يتحقق من المشروع.

إن عملية قياس أداء المشاريع تشير إلى أنه عند قياس الأداء يقوم العديد من مديري المشاريع

بمراجعة مختلف أنواع مقاييس الأداء لتقييم عدد من الجوانب مثل النتائج والإنتاج والطلب وكفاءة

التشغيل من اجل الحصول على طرق لمعرفة كيفية إنجاز أعمالهم (Ramani & Sruthi, 2016)

وتكمن أهمية قياس أداء المشاريع في تحديد وتتبع التقدم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد

فرص التحسين من خلال مقارنة الأداء مع عدد من المعايير الداخلية والخارجية على حد سواء، كما يعمل

على تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة عند وضع الخطط الاستراتيجية، كما أن قياس أداء المشاريع له

علاقة مباشرة مع الجودة الشاملة وذلك لفوائده في الحفاظ على الأداء الحالي والحد من أي تراجع محتمل

في الأداء ضمن معايير الجودة المطلوبة (Oliveira and Barbin, 2013).

وذكر (حداد وأبوزيد، 2021) مجموعة من فوائد لقياس أداء المشاريع تتمثل في:

1. ضمان الوفاء بمتطلبات الزبائن.
2. القدرة على وضع أهداف معقولة والامتنال لها.
3. توفير معايير لوضع المقارنات.
4. توفير الرؤية الشاملة لصغار المشرفين والاداريين لمراقبة مستوى الأداء الخاص بموظفيهم.
5. تسليط الضوء على مشاكل الجودة.
6. توفير التغذية الراجعة لمراجعة جهود التحسين.
7. تسليم المشروع ضمن الوقت المحدد والموارد المحددة.

## 9-2-2 تقييم أداء المشاريع

في البداية، كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب على أساس الإنجازات العلمية والصلحية والدقة والموثوقية، فكانت تعتقد الكثير من المنظمات أن عملية التقييم لا فائدة منها وتولد كمية كبيرة من النتائج الغير مفيدة، وكانت تعتبر أن التقييم هو عبارة عن إثباتات تبين مدى نجاح المشروع أو مدى فشله، ويعتقد آخرون أنه للقيام بعملية التقييم فانه لا بد من معرفة الكثير من المصطلحات المنطقة بالتقييم وفهمها جيدا، ذلك كون أن عملية التقييم تعتبر معقدة كونها تحدد في وقت معين وطريقة محددة (المفلح وأبو حسين، 2019).

يعتبر التقييم عملية لقياس مدى منهجية وملاءمة وموضوعية ومدى نجاح المشروع المنجز، فيعتبر مرشداً لمتخذي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان ما تم تنفيذه وإنجازه من المشروع متفق مع ما هو مخطط له وضمن الوقت والتكلفة المحددتين سابقا، وتجري عملية التقييم بالعادة بغية تجميع مجموعة من المعلومات التي تفيد متخذي القرار في اتخاذ القرار الصحيح، لتنفيذ مشاريع مستقبلية .

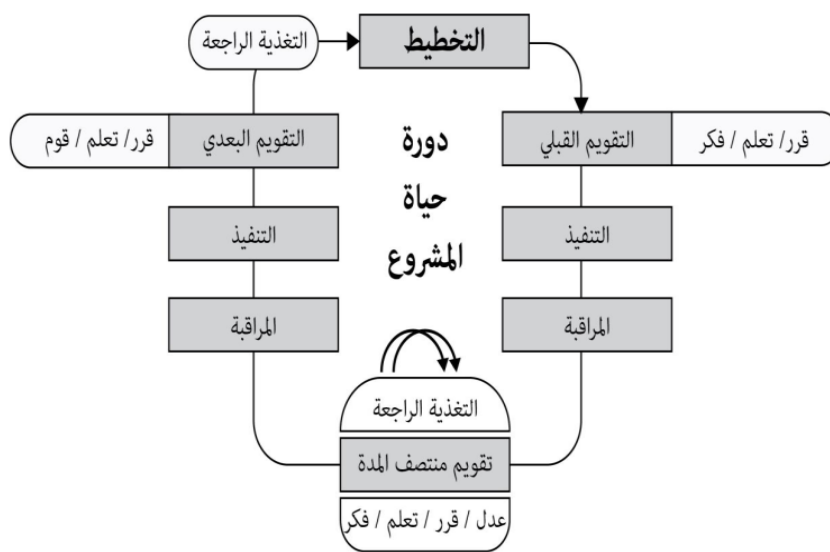
وتهدف عملية تقييم الأداء للمشاريع بشكل عام الى تحديد مدى كفاءة أي مشروع وفاعليته وملاءمته واستدامته، وهناك عدة أهداف معينة لتقييم أداء المشاريع يمكن إجمالها بالنقاط التالية):

(Ramani and Sruthi, 2016)

- ★ التحقق من جودة الأداء
- ★ إتاحة عملية التعلم الجماعي.
- ★ تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها.
- ★ تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها.
- ★ إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المشروع وجودته.

كما يقسم التقييم بناء على المراحل التي يجرى فيها تقييم المشروع الى (تقييم قبلي، تقييم متزامن، تقييم بعدي) ولا تعتبر هذه التقييمات كل منها بديل للأخر بل هي مكملة لبعضها البعض ومن الممكن ان تستخدم الشركات أحد هذه التقييمات أو جميعها حسب حاجتها، وبين الشكل (5.2) توقيتات هذه الأنواع ضمن دورة حياة المشروع ، (المفلح وابو حسين، 2019):

الشكل (2): توقيتات التقييمات خلال دورة حياة المشروع



Ac

المصدر : (المفلح وابو حسين، 2019):

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

#### أولاً: التقييم القبلي Pre-evaluation

يتم إجراء هذا النوع من التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع، فيدرس فيه ضرورة القيام بتنفيذ المشروع والنتائج المتوقعة منه وأهم تفاصيله، كما يتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد على وضع مجموعة من الاحتمالات لما هو محتمل ومتوقع حدوثه، حيث تساعد هذه الاحتمالات المخططيين الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

#### ثانياً: التقييم المتزامن (تقييم منتصف المدة) Concurrent evaluation

وهو التقييم الحاصل في منتصف المدة الزمنية لتنفيذ المشروع، فيهدف الى فحص الإنجازات، ومراجعة لخطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد النتائج من مرحلة التقييم هذه على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

#### ثالثاً: التقييم البعدي Post-evaluation

يجري هذا النوع من التقييم بعد فترة زمنية من الانتهاء من المشروع، فيهدف الى استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية العكسية ومجموعة من التوصيات لمدراء المشاريع وواضعي الخطط بتخطيط المشاريع المستقبلية من أجل تنفيذها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

### 10-2-2 أبعاد أداء المشاريع

#### 1. جدولة المشروع Project scheduling

تعتبر جدولة المشروع العملية التي يتم فيها تحويل خطة المشروع الى برنامج زمني منذ مباشرة العمل في المشروع وخلال تنفيذ جميع النشاطات المتتابعة والمتداخلة الى حين الوصول الى الانتهاء من أعمال

المشروع، هذا يعني أن جدولة المشروع هي عملية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع منذ بدايته حتى نهايته (Jong, et al. 2019)

ويتم إعداد جدول زمني بشكل مبدئي وسيط بعد القيام بتخطيط وتحديد نطاق المشروع، حيث يظهر فيه جميع أنشطة المنظمة الرئيسية وتقدير تاريخ بداية ونهاية كل نشاط بهدف مساعدة أصحاب القرار لاتخاذ القرار السليم، وفي هذه المرحلة لا تعتبر عملية تفصيل الأعمال مهمة فهي تختص فقط في أخذ الموافقة على المشروع وأنشطته، وبعد ذلك عند الموافقة على الجدول الزمني المبدئي يتم إعداد الجدول الزمني الرئيسي الذي يقوم على تقسيم الأنشطة الأساسية إلى أنشطة فرعية وصولاً إلى أصغر نشاط وتحديد تاريخ بداية ونهاية كل نشاط ، إضافة إلى تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ النشاط ، فيشمل الجدول الزمني للمشروع على ما يلي (العثمان والنجار، 2017):

1. تحديد الأنشطة
2. تحديد تسلسل الأنشطة
3. تقدير الموارد اللازمة لكل نشاط
4. تقدير المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط
5. إعداد الجدول الزمني
6. متابعة ومراقبة الجدول الزمني

وتعتبر الجدولة من أهم الأساليب التي توفر المعلومات الهامة لجميع أطراف المشروع وهي مفيدة للعديد من الأمور أهمها: (Jong, et al. 2019)

- ★ التنبؤ بوقت الإنجاز
- ★ لتكون أداة فعالة لمراقبة المشروع
- ★ تحديد نوافذ الوقت لنشاط ما
- ★ التنسيق بين كادر الأعمال
- ★ إنشاء سجل موثق للمشروع

★ أداة اتصال فعالة لأطراف المشروع

★ حسب تنفقات العمل.

## 7. تكلفة المشروع Project Cost

إن إدارة تكاليف المشروع هي عبارة عن توقعات تسهم في تحديد تكلفة المشروع منذ بدايته وحتى نهايته ضمن فترة زمنية معينة، وهذه التوقعات يعبر عنها بصورة نقدية مباشرة وخلال فترات زمنية مختلفة، بهدف التغلب على تأثير التقلبات في أسعار العملات. وتبنى تلك التوقعات على مجموعة البيانات والمعلومات المتوفرة من عملية التخطيط الدقيق الذي يقوم به أصحاب الخبرة والمختصين (المفلح وأبو حسين، 2019).

وتعرف تكلفة تنفيذ المشاريع بأنها عملية تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع مع القيام بتجميع جميع التكاليف التقديرية مع العمل على ضبط ميزانية المشروع عن طريق مراقبة سير العمل في المشروع بهدف إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة للمشروع، إضافة إلى التحكم متغيرات العمل التي من شأنها التأثير على التكلفة في مختلف مراحل المشروع.

ويشكل عام ترتبط إدارة تكاليف المشروع بأهم المتطلبات اللازمة لإتمام أعمال المشروع بنجاح، فيقوم أصحاب المشاريع بقياس أو تحديد تكاليف المشروع بعدد من الطرق وفي أوقات مختلفة، ويجب أن تقدر التكاليف وفقاً لقدرات ومتطلبات أصحاب المشروع، وفي العادة يقوم مديري المشاريع بالاستعانة بعدد من الخبراء للقيام بعملية تقدير تكاليف المشاريع.

وتبدأ عملية تقدير تكاليف المشروع في أثناء مرحلة التصميم، حيث يتم تقدير تكلفة تنفيذ المشروع ليتسنى مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة التقديرية أثناء تنفيذ المشروع، كما تتطلب عملية تقدير التكاليف للمشروع التخطيط الجيد مما يساهم في إنتاج خطة صحيحة ومناسبة لإدارة التكاليف الخاصة بالمشروع، فالتخطيط الجيد للتكاليف يساهم في حسن تقدير تكلفة كل نشاط بشكل دقيق مع تحديد المتغيرات المفاجئة في التكاليف التي قد تطرأ على منظمة إدارة المشاريع خلال مراحل العمل المختلفة، ويعمل

التخطيط الجيد للمشروع على تحديد الإطار المالي اللازم لإتمام كل نشاط وكل مرحلة من مراحل العمل في المشروع (Jong, et al. 2019)

## 8. جودة المشروع Project Quality

في الآونة الأخيرة، اهتمت المشاريع اهتماما كبيرا بموضوع الجودة سواء بمعناها أو بتطبيقها أو بمحاولة الحصول على نتائجها؛ وهذا لما لسته من محصلة إيجابية على أدائها مما حقق لها ميزة تنافسية جعلتها قادرة على خلق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، لذا أصبح تطبيق مبدأ الجودة اليوم مطلباً أساسياً لكافة المنظمات التي تسعى للتعامل مع شركاء وموردين وممولين (العثمان والنجار، 2017)

وهناك نوعين من الاهتمام بالجودة في المشروع، النوع الأول يهتم في تطوير جودة العمليات المستخدمة في المشروع، والنوع الثاني يهتم بالتطبيق الجيد لمعايير الجودة العالية على الأنشطة نفسها مما ينعكس على أداء المشروع. وليستطيع مدير المشروع فهم أهداف المشروع وأدائه عليه أن يمتلك المعرفة الأساسية والإجراءات المستخدمة في ضبط جودة المشروع (Jong, et al. 2019)

وتشمل إدارة جودة المشروع الأنشطة والعمليات التي تعمل على تحديد سياسات ومسؤوليات وأهداف الجودة التي تشبع احتياجات ورغبات متطلبات العميل، فهي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة عن طريق سياسات وإجراءات إضافة إلى عمليات التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة حسب الحاجة .

وتشمل إدارة جودة المشاريع على مجموعة من العمليات التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع عمليات إدارة المشروع الأخرى وهي كالآتي (العثمان والنجار، 2017):

★ **خطة الجودة Quality Plan:** تحدد الإدارة في هذه المرحلة معايير ومتطلبات جودة المشروع والخدمة المطلوبة وتوثيق طريقة تطبيق المشروع للجودة، وتقوم الإدارة أيضاً في هذه المرحلة باختيار المقاييس والإجراءات والفنيات والمدخلات الضرورية للتأكيد على الجودة والتحكم فيها، والتي يجب إتباعها حسب طبيعة المشروع.

★ **ضمان الجودة Quality Assurance:** وهي العملية التي يتم فيها التدقيق على متطلبات الجودة

والنتائج المراد الوصول اليها عن طريق استخدام معايير الجودة المطلوبة وقياس ضمان الجودة.

★ **مراقبة الجودة Quality Control:** تشتمل هذه المرحلة على عمليات المراقبة والتسجيل لنتائج

تنفيذ أنشطة الجودة لتقييم الأداء ومن ثم تقديم التوصيات للعمل على التغييرات المهمة، وتتضمن

العملية اللازمة للوصول الى المخرجات ضمن المواصفات المطلوبة، فيتم مراقبة متابعة.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### 1-3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

### 2-3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدم المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في شركة تطوير الاعمال في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

### 4-3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- ★ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- ★ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية

### 5-3 الأساليب الإحصائية:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**:

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- ★ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- ★ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- ★ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- ★ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- ★ معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات إبعاد متغيرات الدراسة.

★ الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

★ ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقات بين المتغيرات.

### 6-3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

★ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع

الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة

★ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل

والتابع وتضمنت المتغير المستقل ( تخطيط الموارد البشرية) واشتمل على 10 عبارات والمتغير التابع

( إدارة المشاريع ) بأبعادها (تكلفة المشروع، جودة المشروع، مدة تنفيذ المشروع، معامل الأمان

للمشروع) ويشتمل على 16 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون

من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة

على أسئلة محاور الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على

عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة      | المستوي    |
|-------------|------------|
| 1.79 – 1    | منخفضة جدا |
| 2.59 – 1.80 | منخفضة     |

|            |             |
|------------|-------------|
| متوسطة     | 3.39 – 2.60 |
| مرتفعة     | 4.19 – 3.40 |
| مرتفعة جدا | 5.00 – 4.20 |

### 7-3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

#### المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

| م | العبارة                                                                                                         | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| 1 | يهتم تخطيط الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الاداء                              | **0.683             | 0.000 |
| 2 | يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة | 0.734**             | 0.000 |
| 3 | يهتم تخطيط الموارد البشرية بان تتوافق أساليب الاختيار والتعيين مع الأساليب الحديثة والعالمية في هذا المجال      | 0.637**             | 0.000 |
| 4 | يهتم تخطيط الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين                                       | 0.739**             | 0.000 |

|       |         |                                                                                                                                        |    |
|-------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.000 | 0.631** | يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين                                    | 5  |
| 0.000 | 0.753** | يشجع تخطيط الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز                               | 6  |
| 0.000 | 0.466** | يتيح تخطيط الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل                               | 7  |
| 0.000 | 0.681** | يهتم تخطيط الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل | 8  |
| 0.000 | 0.639** | يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل                             | 9  |
| 0.000 | 0.692** | يعمل تخطيط الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين                                                  | 10 |

**\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تخطيط الموارد البشرية كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تخطيط الموارد البشرية تتمتع بصدق

الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

**المحور الثاني: إدارة المشاريع**

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

| م             | العبارة                                                                                                                    | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| تكلفة المشروع |                                                                                                                            |                        |       |
| 1             | تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في تقليل تكلفة المشروع    | 0.615**                | 0.000 |
| 2             | تعمل إدارة المشاريع على استخدام الأساليب الحديثة في مجال تنفيذ المشروعات والتي تساهم في تخفيض تكلفة المشروع                | 0.638**                | 0.000 |
| 3             | تعمل إدارة المشاريع على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات التشغيلية مما يساهم في تقليل تكلفة المشروع                   | 0.508**                | 0.000 |
| 4             | تمتلك إدارة المشاريع نظام مالي قادر على التحكم في النفقات بكفاءة                                                           | 0.639**                | 0.000 |
| جودة المشروع  |                                                                                                                            |                        |       |
| 5             | تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة                                                       | 0.568**                | 0.000 |
| 6             | تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية                                                   | 0.726**                | 0.000 |
| 7             | تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء                           | 0.581**                | 0.000 |
| 8             | تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة | 0.764**                | 0.000 |

| مدة تنفيذ المشروع    |         |                                                                                                  |    |
|----------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.000                | 0.781** | تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل                 | 9  |
| 0.000                | 0.585** | يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طول فترة تنفيذ المشروع                         | 10 |
| 0.000                | 0.742** | تهتم إدارة المشاريع بالقيام بجدولة أنشطة المشروع وتحديد مددها                                    | 11 |
| 0.000                | 0.749** | تلتزم تهتم إدارة المشاريع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمني                                    | 12 |
| معامل الأمان للمشروع |         |                                                                                                  |    |
| 0.000                | 0.555** | تهتم إدارة المشاريع بأن يتم العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث في أقل وقت ممكن                    | 13 |
| 0.000                | 0.589** | تهتم إدارة المشاريع بجعل الاجراءات والتعليمات الادارية المتعلقة بتنفيذ الخطط واضحة ومنظمة وبسيطة | 14 |
| 0.000                | 0.599** | تعمل إدارة المشاريع على توفير كافة معايير السلامة المهنية في المشروع                             | 15 |
| 0.000                | 0.598** | تهتم إدارة المشاريع بإجراء صيانة دورية ومستمرة لكافة المعدات والأجهزة المستخدمة في المشروع       | 16 |

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### 8-3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

| المحاور                  | معامل الفا كورنباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| تخطيط الموارد البشرية    | 0.856              | 10           |
| إدارة المشاريع           | 0.899              | 16           |
| إجمالي استمارة الاستبيان | 0.932              | 26           |

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

### 1-4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### 2-4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

| الخاصية          | الفئات                        | العدد | %    |
|------------------|-------------------------------|-------|------|
| النوع الاجتماعي  | ذكر                           | 250   | 65.1 |
|                  | أنثى                          | 134   | 34.9 |
| العمر            | أقل من 25 سنة                 | 49    | 12.8 |
|                  | من 25 الى أقل من 35 سنة       | 163   | 42.4 |
|                  | من 35 الى أقل من 45 سنة       | 114   | 29.7 |
|                  | 45 سنة فأكثر                  | 58    | 15.1 |
| المؤهل العلمي    | بكالوريوس                     | 219   | 57.0 |
|                  | ماجستير                       | 99    | 26.6 |
|                  | دكتوراه                       | 60    | 16.4 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 10 سنوات               | 76    | 19.7 |
|                  | من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة | 49    | 12.8 |

|      |     |                             |  |
|------|-----|-----------------------------|--|
| 25.8 | 99  | من 15 سنة الى اقل من 20 سنة |  |
| 41.7 | 160 | 20 سنة فأكثر                |  |

#### 3-4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

##### المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط

##### الموارد البشرية

| العبارة                                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يهتم تخطيط الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الاداء                              | 4.188           | 0.929             | 3       | مرتفع          |
| يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة | 4.063           | 0.802             | 8       | مرتفع          |
| يهتم تخطيط الموارد البشرية بان تتوافق أساليب الاختيار والتعيين مع الأساليب الحديثة والعالمية في هذا المجال      | 4.125           | 0.858             | 5       | مرتفع          |

|           |    |       |       |                                                                                                                                        |
|-----------|----|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع     | 4  | 0.688 | 4.167 | يهتم تخطيط الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين                                                              |
| مرتفع     | 7  | 0.720 | 4.063 | يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين                                    |
| مرتفع     | 9  | 0.778 | 4.021 | يشجع تخطيط الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز                               |
| مرتفع     | 6  | 0.771 | 4.104 | يتيح تخطيط الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل                               |
| مرتفع     | 10 | 0.920 | 3.896 | يهتم تخطيط الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل |
| مرتفع جدا | 1  | 0.638 | 4.271 | يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل                             |
| مرتفع جدا | 2  | 0.596 | 4.250 | يعمل تخطيط الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين                                                  |

تم ترتيب عبارات تخطيط الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.271 وانحراف معياري 0.638 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم تخطيط الموارد البشرية

بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الأساليب الحديثة في مجال العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.896 وانحراف معياري 0.920 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تخطيط الموارد البشرية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانين عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تخطيط الموارد البشرية في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.115 بانحراف معياري 0.770

## المحور الثاني: إدارة المشاريع

### 1-تكلفة المشروع

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تكلفة المشروع

| العبارة                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في تقليل تكلفة المشروع | 4.271           | 0.700             | 3       | مرتفع جدا      |
| تعمل إدارة المشاريع على استخدام الأساليب الحديثة في مجال تنفيذ المشروعات والتي تساهم في تخفيض تكلفة المشروع             | 4.313           | 0.713             | 2       | مرتفع جدا      |
| تعمل إدارة المشاريع على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات التشغيلية مما يساهم في تقليل تكلفة المشروع                | 4.229           | 0.771             | 4       | مرتفع جدا      |

|              |   |       |       |                                                                  |
|--------------|---|-------|-------|------------------------------------------------------------------|
| مرتفع<br>جدا | 1 | 0.564 | 4.375 | تمتلك إدارة المشاريع نظام مالي قادر على التحكم في النفقات بكفاءة |
|--------------|---|-------|-------|------------------------------------------------------------------|

تم ترتيب عبارات تكلفة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تمتلك إدارة المشاريع نظام مالي قادر على التحكم في النفقات بكفاءة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.375 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشاريع على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات التشغيلية مما يساهم في تقليل تكلفة المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.229 وانحراف معياري 0.771 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات تكلفة المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على تقليل تكلفة المشروع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.687

## 2- جودة المشروع

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات جودة

### المشروع

| العبارة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة     | 4.333           | 0.718             | 2       | مرتفع جدا      |
| تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية | 4.417           | 0.641             | 1       | مرتفع جدا      |

|              |   |       |       |                                                                                                                            |
|--------------|---|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع        | 4 | 0.755 | 4.188 | تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء                           |
| مرتفع<br>جدا | 3 | 0.645 | 4.292 | تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة |

تم ترتيب عبارات جودة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.417 وانحراف معياري 0.641 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.755 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات جودة المشروع تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على تحقيق جودة المشروع في شركة تطوير الاعمال بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.307 بانحراف معياري 0.690

### 3- مدة تنفيذ المشروع

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مدة تنفيذ

#### المشروع

| العبارة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل | 4.417           | 0.607             | 2       | مرتفع جدا      |
| يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طول فترة تنفيذ المشروع         | 4.313           | 0.618             | 4       | مرتفع جدا      |
| تهتم إدارة المشاريع بالقيام بجدولة أنشطة المشروع وتحديد مددها                    | 4.396           | 0.569             | 3       | مرتفع جدا      |
| تلتزم تهتم إدارة المشاريع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمني                    | 4.479           | 0.540             | 1       | مرتفع جدا      |

تم ترتيب عبارات مدة تنفيذ المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تلتزم تهتم إدارة المشاريع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمني) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.479 وانحراف معياري 0.540 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طول فترة تنفيذ المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.313 وانحراف معياري 0.618 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات مدة تنفيذ المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على التحكم في مدة تنفيذ المشروع في شركة تطوير الاعمال بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.401 وانحراف معياري 0.584

#### 4- معامل الأمان للمشروع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات معامل

##### الأمان للمشروع

| العبارة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تهتم إدارة المشاريع بأن يتم العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث في أقل وقت ممكن                    | 4.396           | 0.638             | 1       | مرتفع جدا      |
| تهتم إدارة المشاريع بجعل الاجراءات والتعليمات الادارية المتعلقة بتنفيذ الخطط واضحة ومنظمة وبسيطة | 4.292           | 0.736             | 2       | مرتفع جدا      |
| تعمل إدارة المشاريع على توفير كافة معايير السلامة المهنية في المشروع                             | 4.271           | 0.730             | 3       | مرتفع جدا      |
| تهتم إدارة المشاريع بإجراء صيانة دورية ومستمرة لكافة المعدات والأجهزة المستخدمة في المشروع       | 4.167           | 0.688             | 4       | مرتفع          |

تم ترتيب عبارات معامل الأمان للمشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشاريع بأن يتم العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث في أقل وقت ممكن) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.638 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة المشاريع بإجراء صيانة دورية ومستمرة لكافة المعدات والأجهزة المستخدمة في المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.167 وانحراف معياري 0.688 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات معامل الأمان للمشروع تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من قدرة

إدارة المشاريع على تحقيق معامل الأمان للمشروع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.281 بانحراف معياري 0.698

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع جدا لإدارة المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.322 بانحراف معياري 0.665

#### 4-4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                               |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |
| 0.797                      |                | 0.635                        |                | 0.634                         |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                               |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |
| الانحدار Regression        | 11046.727      | 1                            | 11046.727      | 663.383                       | 0.000 |
| الباقى Residual            | 6361.106       | 382                          | 16.652         |                               |       |
| المجموع Total              | 17407.833      | 383                          |                |                               |       |

| المتغير<br>التابع | النموذج                     | B      | الخطأ<br>المعياري | Beta | T      | Sig T |
|-------------------|-----------------------------|--------|-------------------|------|--------|-------|
| أداء<br>المشاريع  | الثابت<br>Constant          | 26.038 | 1.687             |      | 15.438 | .000  |
|                   | تخطيط<br>الموارد<br>البشرية | 1.048  | .041              | .797 | 25.756 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig)  $F = 0.000$  وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 63.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.048 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على تكلفة المشروع كأحد أبعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

| ملخص النموذج Model Summary |                       |                              |                |                               |        |       |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|-------|
| معامل الارتباط R           |                       | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |        |       |
| 0.774                      |                       | 0.599                        |                | 0.598                         |        |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                       |                              |                |                               |        |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات        | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F  |       |
| الانحدار Regression        | 897.574               | 1                            | 897.574        | 570.574                       | 0.000  |       |
| الباقى Residual            | 600.926               | 382                          | 1.573          |                               |        |       |
| المجموع Total              | 1498.500              | 383                          |                |                               |        |       |
| المتغير التابع             | النموذج               | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T      | Sig T |
| تكلفة المشروع              | الثابت Constant       | 4.900                        | .518           |                               | 9.451  | .000  |
|                            | تخطيط الموارد البشرية | .299                         | .013           | .774                          | 23.887 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على تكلفة المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و

تكلفة المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 77.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تكلفة المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى تكلفة المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.299% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                                |       |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|--------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>-2 Adjusted</sup> |       |       |
| 0.618                      |                | 0.382                        |                | 0.380                          |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                                |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                              | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 624.601        | 1                            | 624.601        | 235.948                        | 0.000 |       |
|                            | 1011.232       | 382                          | 2.647          |                                |       |       |
|                            | 1635.833       | 383                          |                |                                |       |       |
| المجموع Total              |                |                              |                |                                |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج        | B                            | الخطأ المعياري | Beta                           | T     | Sig T |

|                       |                    |       |      |      |        |      |
|-----------------------|--------------------|-------|------|------|--------|------|
| جودة المشروع          | الثابت<br>Constant | 6.979 | .672 |      | 10.378 | .000 |
| تخطيط الموارد البشرية |                    | .249  | .016 | .618 | 15.361 | .000 |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع كأحد أبعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة ( $\text{Sig F} = 0.000$ ) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة المشروع كأحد أبعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 38.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة المشروع كأحد أبعاد أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشروع كأحد أبعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.249% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على مدة تنفيذ المشروع كأحد أبعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| ملخص النموذج Model Summary |                       |                              |                |                               |        |       |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|-------|
| معامل الارتباط R           |                       | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |        |       |
| 0.634                      |                       | 0.402                        |                | 0.400                         |        |       |
| ANOVA تحليل التباين        |                       |                              |                |                               |        |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات        | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F  |       |
| الانحدار Regression        | 563.872               | 1                            | 563.872        | 256.440                       | 0.000  |       |
| الباقى Residual            | 839.961               | 382                          | 2.199          |                               |        |       |
| المجموع Total              | 1403.833              | 383                          |                |                               |        |       |
| المتغير التابع             | النموذج               | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T      | Sig T |
| مدة تنفيذ المشروع          | الثابت Constant       | 7.865                        | .613           |                               | 12.832 | .000  |
|                            | تخطيط الموارد البشرية | .237                         | .015           | .634                          | 16.014 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على مدة تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الأعمال بالمملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة ( $\text{Sig F} = 0.000$ ) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ومدة

تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 40.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (مدة تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى مدة تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.237% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                               |       |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |       |
| 0.718                      |                | 0.515                        |                | 0.514                         |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                               |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 697.269        | 1                            | 697.269        | 405.580                       | 0.000 |       |
|                            | 656.731        | 382                          | 1.719          |                               |       |       |
|                            | 1354.000       | 383                          |                |                               |       |       |
| المجموع Total              |                |                              |                |                               |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج        | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T     | Sig T |

|                             |       |      |      |        |      |
|-----------------------------|-------|------|------|--------|------|
| الثابت<br>Constant          | 6.295 | .542 |      | 11.615 | .000 |
| تخطيط<br>الموارد<br>البشرية | .263  | .013 | .718 | 20.139 | .000 |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة ( $\text{Sig F}$ ) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 51.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.263% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

## الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

### 1-5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

### 2-5 خلاصة نتائج الدراسة

★ ارتفاع مستوى تخطيط الموارد البشرية في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.115 بانحراف معياري 0.770

★ وجود مستوى مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على تقليل تكلفة المشروع في شركة تطوير الاعمال

بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.297 بانحراف معياري 0.687

★ وجود مستوى مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على تحقيق جودة المشروع في شركة تطوير الاعمال

بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.307 بانحراف معياري 0.690

★ وجود مستوى مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على التحكم في مدة تنفيذ المشروع في شركة تطوير

الاعمال بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.401 بانحراف معياري 0.584

★ وجود مستوى مرتفع جدا من قدرة إدارة المشاريع على تحقيق معامل الأمان للمشروع في شركة تطوير

الاعمال بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.281 بانحراف معياري 0.698

★ وجود مستوى مرتفع جدا لإدارة المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية من

وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.322 بانحراف معياري 0.665

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على أداء

المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية

قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد

البشرية بمقدار 1% ازداد مستوى أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية

بمقدار 1.048% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة (يوسف، 2019) ومع نتيجة دراسة (السعيد، 2019) ومع نتيجة دراسة (يوسف، 2021)

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على تكلفة

المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود

علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تكلفة المشروع كأحد

ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05

وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1% ازداد مستوى تكلفة المشروع كأحد

ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.299% مما يبين

عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على جودة

المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود

علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و جودة المشروع كأحد

ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05

وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1% ازداد مستوى جودة المشروع كأحد

ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.249% مما يبين

عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على مدة تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ومدة تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى مدة تنفيذ المشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.237% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى معامل الأمان للمشروع كأحد ابعاد أداء المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.263% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

### 3-5 التوصيات

- ★ ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يمكن من خلالها الحفاظ على المستوى المتميز لتخطيط الموارد البشرية في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية
- ★ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في الحفاظ على المستوى المتميز لتطبيق إدارة المشاريع في شركة تطوير الاعمال بالمملكة العربية السعودية
- ★ العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال البرامج والدورات التدريبية
- ★ العمل على زيادة مستوى وعي الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية بأهمية تطبيق تخطيط الموارد البشرية

★ العمل على تحقيق اهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطبيق إدارة المشاريع في كافة المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية

#### 4-5 المقترحات

- ★ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتأثيراتها على مستوى الأداء والانتاجية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها
- ★ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

## Abstract

The study aimed to examine the impact of human resource planning on project management dimensions (project cost, project quality, project execution time, and project safety factor) at Tatweer Business Company. The study employed a descriptive-analytical approach, and the study population consisted of managers at Tatweer Business Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The sample size was 384 individuals who responded to the questionnaire.

The results showed a positive and statistically significant impact of human resource planning on improving project performance in terms of adherence to timelines and costs, as well as execution quality. Moreover, human resource planning contributed to better resource allocation and retention of key skills within the company.

The study recommended developing more comprehensive human resource planning strategies with a focus on continuous employee training and skill development to enhance the efficiency of project management within the company.

**Keywords:** Human Resource Planning - Project Management - Tatweer Business Company.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو زيد، خالد بشير، و أبو عائشة، سالم علي. (2022). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية. مجلة المعرفة، ع15، 350 - 373.
2. باري كشواي (2006) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار فاروق للنشر والتوزيع 2006
3. السعيد، عبده محمد علي علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقاً على المصارف في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2010 - 2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
4. الشهري، فاطمة بنت محمد، ابن شحبل، سلوى بنت حمد، و التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، ج73، 1243 - 1273.
5. عبيدات، محمد حسين وعلي، عبد المنعم محمد، (2018)، تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
6. العثمان، عيبر عبد الله محمد والنجار، فايز جمعة صالح، (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء : دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف ووزارة الأوقاف دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
7. علي السلي (1970) ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية بمصر ، القاهرة ، دار المعاف
8. علي السلي (1970) ، التدريب الإداري ، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
9. علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2، 103 - 118.

10. المغربي، عماد سليمان، والشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر أنماط القيادة الوضعية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان
11. المفلاح، منال زيد، وأبو حسين، الحارث محمد موسى، (2019)، أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
12. الياس، عبدالله عبدالواحد، و محمد، الشيخ محمد الخضر. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2019 م. مجلة كلية التنمية البشرية، ع9، 17 - 42.
13. يوسف، سحر عمر، و أحمد، جلال محمد. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل الاسلامي السوداني "فرع الرياض" 2017م - 2018م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
14. يوسف، ولء محمود يوسف محمود، محمد، سمير عبدالقادر عبدالمطلب، عبدالفتاح، إيمان صالح، و رجب، رباب السيد. (2021). هندرة الموارد البشرية وأثرها في فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسات: دراسة ميدانية في شركات البترول بقطاع غرب بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 461 - 490.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdel Dayem, Ali Abdel Salam. (2021). The Role of Years of Service and the Social Status of Human Resources on Non-Committed Employees among Individuals: A Descriptive and Analytical Study in the Office of the Iraqi Ministry of Planning. Journal of Management and Economics, No. 129, 487-512.

2. AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438
3. ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt. *Egyptian Journal of Development and Planning*, Volume 30, No. 1, 119-140.
4. Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 166-175.
5. Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814.
6. Haraj, A. H., & Hameed, M. (2019). Impact of strategic planning on human resources management practices: An empirical study of Iraq. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(3), 626-633.
7. Hassan, O. M., and Elzohry, M. A. (2019). Strategic Planning for Human Resources in Hotels: A Field Study on a Sample of Five Star Hotels in Greater Cairo. *Journal of the College of Tourism and Hotels*, Volume 5, Supplement, 31-54.
8. Hazim, F., Khiera, C., and Abdelhafidh, A. (2020). The Role of Human Resources Development in Achieving Overall Quality in the Private Sector: Case Study "Palestinian Telecommunications Company". *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Volume 6, No. 1, 43-66.

9. Jong, C. Y., Sim, A. K., & Lew, T. Y. (2019). The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1568655.
10. Kariuki, J. T. (2018). The Effect of Project Manager's Leadership Style on Performance of Water Projects in Kenya *European Scientific Journal*, 14(17), 33-45.
11. Kukoyi, P. O., Osuizugbo, I. C., Yohanna, H. S., Edike, U. E. & Ohiseghame, L E. (2020). Pre- ualification of Selecting Construction Project Contractors Using Health and Safety Criteria. *Journal of Engineering, Project*, 1-7.
12. Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
13. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810
14. Pretorius, S.; Steyn, H. and Bond-Barnard, T. J. (2017). EXPLORING PROJECT-RELATED FACTORS THAT INFLUENCE LEADERSHIP STYLES AND THEIR EFFECT ON PROJECT PERFORMANCE: ACONCEPTUAL FRAMEWORK *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 95-108.
15. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
16. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع دراسة

تطبيقية على شركة تطوير أعمال

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 – أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه ☐ ماجستير
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

✓ المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية ، ضع إشارة (√) في

المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                                                                          | أو افق<br>بشدة | أو افق | محايد | معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|---------------|
| يهتم تخطيط الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الاداء                              |                |        |       |               |               |
| يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة |                |        |       |               |               |
| يهتم تخطيط الموارد البشرية بان تتوافق أساليب الاختيار والتعيين مع الأساليب الحديثة والعالمية في هذا المجال      |                |        |       |               |               |
| يهتم تخطيط الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين                                       |                |        |       |               |               |
| يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين             |                |        |       |               |               |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                               |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p>يشجع تخطيط الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز</p>                               |
|  |  |  |  |  | <p>يتيح تخطيط الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل</p>                               |
|  |  |  |  |  | <p>يهتم تخطيط الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل</p> |
|  |  |  |  |  | <p>يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل</p>                             |
|  |  |  |  |  | <p>يعمل تخطيط الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين</p>                                                  |

## ✓ المحور الثاني: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع

### المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو افق<br>بشدة | أو افق | البعد                                                                                                                            |
|---------------|-------|-------|----------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تكلفة المشروع |       |       |                |        |                                                                                                                                  |
|               |       |       |                |        | تعمل إدارة المشاريع على تحقيق<br>الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة<br>لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في<br>تقليل تكلفة المشروع |
|               |       |       |                |        | تعمل إدارة المشاريع على استخدام<br>الأساليب الحديثة في مجال تنفيذ<br>المشروعات والتي تساهم في تخفيض<br>تكلفة المشروع             |
|               |       |       |                |        | تعمل إدارة المشاريع على تطبيق<br>تكنولوجيا المعلومات في العمليات<br>التشغيلية مما يساهم في تقليل تكلفة<br>المشروع                |
|               |       |       |                |        | تمتلك إدارة المشاريع نظام مالي قادر على<br>التحكم في النفقات بكفاءة                                                              |
| جودة المشروع  |       |       |                |        |                                                                                                                                  |
|               |       |       |                |        | تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية<br>الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة                                                          |

|                      |  |  |  |  |                                                                                                                                     |
|----------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |  |  |  |  | تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة<br>الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية                                                         |
|                      |  |  |  |  | تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع<br>برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم<br>في تحسين مستويات جودة الاداء                              |
|                      |  |  |  |  | تقوم إدارة المشاريع بالعمل على<br>التخطيط السليم لكافة العمليات<br>الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق<br>أعلي معدلات أداء ممكنة |
| مدة تنفيذ المشروع    |  |  |  |  |                                                                                                                                     |
|                      |  |  |  |  | تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ<br>جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف<br>استمرارية العمل                                              |
|                      |  |  |  |  | يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات<br>العلاقة بالمشروع طول فترة تنفيذ<br>المشروع                                                      |
|                      |  |  |  |  | تهتم إدارة المشاريع بالقيام بجدولة<br>أنشطة المشروع وتحديد مددها                                                                    |
|                      |  |  |  |  | تلتزم تهتم إدارة المشاريع بتنفيذ<br>النشاطات وفقا لجدولها الزمني                                                                    |
| معامل الأمان للمشروع |  |  |  |  |                                                                                                                                     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p>تهتم إدارة المشاريع بأن يتم العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث في أقل وقت ممكن</p>                    |
|  |  |  |  |  | <p>تهتم إدارة المشاريع بجعل الاجراءات والتعليمات الادارية المتعلقة بتنفيذ الخطط واضحة ومنظمة وبسيطة</p> |
|  |  |  |  |  | <p>تعمل إدارة المشاريع على توفير كافة معايير السلامة المهنية في المشروع</p>                             |
|  |  |  |  |  | <p>تهتم إدارة المشاريع بإجراء صيانة دورية ومستمرة لكافة المعدات والأجهزة المستخدمة في المشروع</p>       |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Department of project management**

## **The Impact of Human Resource Planning on Project**

**Management: An Applied Study on a Business**

**Development Company**

**Preparation:**

**Abdulaziz Aqeel Alyamani**

**241001660**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa AbuAnza**

**1445-2024**