

دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بجدة

عبد الرحمن أحمد السيد

مشروع تخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

Acknowledgement

قال جل جلاله وتقدس اسماءه في محكم كتابه العزيز: (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) لقمان ١٢

بسم الله والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وأحمد الله حمداً كثيراً ملئ السماوات والارض على كريم فضله وعونه لإتمام هذا البحث

واتوجه بالشكر الجزيل والامتنان والعرفان الى كل من:

استاذتي والمشرقة على البحث الدكتورة /منى مصطفى العشري التي كان لدعمها ومساندتها لي عظيم الاثر في إثراء هذا البحث وانها على الوجه الذي جاء عليه وتوجيهها المستمر والمتواصل فجزاها الله عني خير الجزاء

كما اتقدم بالشكر والثناء الى كل من مدني بيد المساعدة والدعاء لي

عرفاناً بفضلهم وجزاهاهم الله عني خير الجزاء

الى كل استاذتي الكرام الذين مروا علي في جميع مراحل حياتي التعليمية

فلجميع مني اصدق تحية وشكر وتقدير

الباحث

الإهداء

Dedication

إلى من علّمني كيف أفق بكل ثبات فوق الأرض..

أمي الموقرة

إلى روعي وقرة عيني ونبض فؤادي..

أبي العزيز

إلى أقرب الناس إلى نفسي..

أصدقائي المخلصين

إلى جميع من تلقّيت منهم النصح والدعم أهدىكم خلاصة جهدي في عمل هذا البحث

المستخلص

Abstract

إدارة المشاريع هي تخصص يتعلق بتنظيم وإدارة الموارد في المشاريع، مثل الموارد البشرية والموارد المادية، بهدف تحقيق أهداف المشروع بنجاح ضمن متطلبات الجودة والوقت والتكلفة المحددة. تلعب إدارة المشاريع دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية من خلال توفير بيئة عمل منظمة وداعمة، وتطوير مهاراتهم الوظيفية. يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بمدينة جدة، السعودية.

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، بما يساهم في تعزيز فهم العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية. تعد هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية والسعودية، وتساهم في تحسين أداء الشركات وزيادة إنتاجيتها.

تتناول الدراسة التأثيرات المحتملة لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع على البيئة العملية داخل شركة الأمجاد، من خلال توفير الهياكل التنظيمية الملائمة وتحسين توزيع المهام والمسؤوليات. كما يتم تحليل كيفية تأثير توجيه المشاريع وتخطيطها على مستوى الفرق العاملة، وكيفية تعزيز التفاعل والتعاون بين الأعضاء. كذلك، يتم مناقشة كيفية تحفيز الابتكار وتطوير القدرات الإبداعية للموظفين من خلال إدارة مشاريع فعالة.

تتضمن منهجية البحث استخدام استبانة لجمع آراء وآراء العاملين في الشركة، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات المتخصصة في مجال إدارة المشاريع وتأثيراتها. يتم التركيز على تحليل البيانات المجمعة لتحديد الاتجاهات والنتائج المتوقعة، ومناقشة الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تدعم تطبيق إدارة المشاريع كأداة لتحسين الكفاءة البشرية والتنمية المؤسسية.

بهذه الطريقة، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المشاريع كمحفز رئيسي للتحسينات في الأداء والإنتاجية داخل الشركات، مما يعزز من مكانتها كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف الشركة وتعزيز التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، تعزيز كفاءة الموارد البشرية، شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بجدة.

جدول المحتويات

٥	قائمة الأشكال
٥	قائمة الجداول
٧	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٧	1.1 المقدمة Introduction
٨	1.2 مشكلة البحث Research Problem
٨	1.3 أهمية البحث Research Significance
٩	1.4 أسئلة البحث Research Questions
٩	1.5 أهداف البحث Research Objectives
٩	1.6 فرضيات البحث Research Hypothesis
١٠	1.7 نموذج البحث Research Model
١١	1.8 مكان التطبيق المقترح للبحث The company
١٢	1.9 منهجية البحث Research Methodology
١٣	1.10 طريقة البحث Research Strategy
١٤	1.11 كتابة/ رسم المخطط المقترح للبحث Suggested Structure
١٥	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
١٥	2.1 المقدمة
٢٢	2.2 إدارة المشاريع
٢٧	2.3 كفاءة الموارد البشرية
٣٤	2.4 الخاتمة
٤٢	3. قائمة المراجع References

قائمة الأشكال
List of Figures

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
١٠	الشكل ١: نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٣)	الشكل ١
١١	الشكل ٢: شركة الأمجاد للتجارة والصناعة. المصدر (موقع الكتروني)	الشكل ٢
١٣	الشكل ٣: Research onion المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	الشكل ٣
١٤	الشكل ٤: المخطط المقترح للبحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	الشكل ٤
٢٠	الشكل ٥: دورة حياة المشروع. المصدر (لزهري، ٢٠١٨)	الشكل ٥
٢٦	الشكل ٦: تكامل وترابط أنشطة التكوين. المصدر (بن عنتر، د.ت.)	الشكل ٦
٤٢	الشكل ٧: بصلة البحث	الشكل ٧

قائمة الجداول
List of Tables

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٢٠	الجدول ١: العوامل المهمة ضمن بيئة المشروع. المصدر (Watt,2014)	الجدول ١
٢٧	الجدول ٢: المفاهيم السلوكية لإدارة الموارد البشرية. المصدر (السلمي د.ت.)	الجدول ٢
٤٣	الجدول ٣: مجتمع البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	الجدول ٣
٤٥	الجدول ٤: المتغير المستقل. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	الجدول ٤
٤٦	الجدول ٥: المتغير التابع. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)	الجدول ٥

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة Introduction

إدارة المشاريع Project Management هي تخصص يتعلّق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة (تعامرة، ٢٠١٧).

كما تعرف عملية إدارة المشاريع على أنها تطبيق المعارف، المهارات، الأدوات والتقنيات على نشاطات المشروع، لتحقيق احتياجات المهتمين بالمشروع (Stockholders) وما هو متوقّع من المشروع، أو أكثر من ذلك.

وتلعب إدارة المشاريع دوراً مهماً في المنظمات. حيث إن عدم وجوده قد يتسبب في فشل المشاريع التي تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً ناهيك عن الموارد الكثيرة التي يتم استنزافها في هذه المشاريع. وهنا يأتي دور إدارة المشاريع الناجحة التي تساهم في إتمام وإكمال المشروع.

لضمان إدارة المشروع بنجاح يجب أن تتوفر فيه الموارد. حيث يعتمد المشروع بشكل رئيسي على توفر كافة موارده سواء المالية التي تختص بالميزانية المحددة له، أو الموارد البشرية من أعضاء فريق العمل المكلفون بتنفيذ مهام المشروع.

مما سبق نرى أن إدارة المشاريع ذات صلة وثيقة بالموارد البشرية ويعتمد نجاحها على توفر الموارد البشرية المخصصة لها. وغالباً ما تساهم الإدارات المختلفة في المنظمات في تحسين وتطوير كفاءة وأداء موظفي الموارد البشرية. وقد أشار قادري (٢٠١٩) إلى الدور الهام الذي تلعبه إدارة الكفاءات وإدارة الموهبة وإدارة السلوك وإدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية. كذلك ذكرت عاشور وبوزاهر (٢٠٢١) أن لنظم المعلومات دوراً في رفع كفاءة الموارد البشرية. كما أشارت الدراسة إلى أن الربط بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية أصبح أمر لا بد منه لما يحققه من كفاءة للموارد البشرية من خلال الاستعمال الواسع في جميع نشاطات المديرية هذا ما اكسب القدرة والخبرة الكبيرة ورفع من أداء وكفاءة الموارد البشرية في المديرية موضع الدراسة. وفي بحثي هذا سيتم التحري والكشف عن دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

1.2 مشكلة البحث Research Problem

إن تكامل الإدارات وتنوعها هو من الأدوات التحفيزية للعنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية والميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات. لذا يتوجب على المنظمات الاهتمام بالإدارات الداخلية والحرص على تكاملها من جميع النواحي.

في السنوات الأخيرة، أصبحت إدارة المشاريع مطلباً هاماً ينبغي التركيز عليه. كما أنها تعد وظيفة مطلوبة دائماً وما زال سوق العمل يحتاج المزيد، ومن المعتقد أن إدارة المشاريع الناجحة هي محفز قوي للكفاءات البشرية ولها دور في التطوير من أدائها وتحسين الكفاءة، بالإضافة إلى إبراز قدرات الموارد البشرية وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة،

وعلى ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟".

1.3 أهمية البحث Research Significance

تتضح الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث كما يلي:

الأهمية العلمية:

١. تعد هذه الدراسة -حسب علم الباحث- الأولى التي تبحث في دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية؛ مما يمثل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية على وجه عام، والمكتبة السعودية على وجه خاص.

٢. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق علمية جديدة لدى الباحثين لبحث العلاقة بين إدارة المشاريع والعديد من المتغيرات الأخرى، مثل ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري.

٣. قد تساعد هذه الدراسة على ردم الفجوة بين الدراسات في الدول العربية والمملكة العربية السعودية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

١. قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في المنظمات في معرفة دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية.

٢. قد تساعد هذه الدراسة المسؤولين عن اتخاذ القرار في القطاعات المختلفة للتركيز على إدارة المشاريع لما لها من شأن في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية وبالتالي زيادة الإنتاجية، وكذلك زيادة أداء العاملين.

1.4 أسئلة البحث Research Questions

سؤال البحث الرئيسي:

ما دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

- ١- كيف تؤثر إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية؟
- ٢- ما هي العلاقة بين إدارة المشاريع الجيدة وكفاءة العاملين في الموارد البشرية؟
- ٣- ما دور مدير المشروع في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية؟
- ٤- ما دور عمليات إدارة المشروع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟

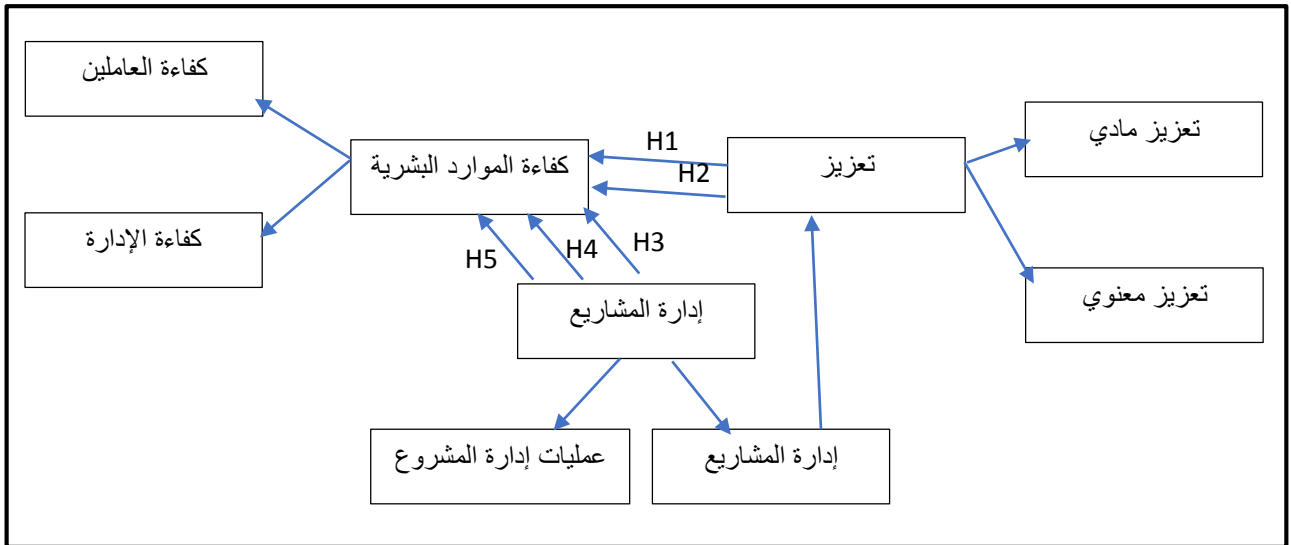
1.5 أهداف البحث Research Objectives

- ١- معرفة إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية.
- ٢- تقييم مدى فعالية إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية.
- ٣- تحديد العلاقة بين إدارة المشاريع الجيدة وكفاءة العاملين في الموارد البشرية.
- ٤- استكشاف دور مدير المشروع في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ٥- دراسة دور عمليات إدارة المشروع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية.

1.6 فرضيات البحث Research Hypothesis

- ١- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.
- ٢- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.
- ٣- توجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع الجيدة وكفاءة العاملين في الموارد البشرية.
- ٤- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مدير المشروع وكفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ٥- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المشروع وكفاءة الموارد البشرية.

1.7 نموذج البحث Research Model



الشكل ١: نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث

1.8 مكان التطبيق المقترح للبحث The Company

شركة الأمجاد للتجارة والصناعة هي شركة صناعية مقرها مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. تملك الشركة بارنز وهي أول علامة تجارية حديثة ومحلية بالكامل متخصصة في صناعة القهوة في المملكة العربية السعودية. ظهرت العلامة في عام ١٩٩٢م حيث كانت أول مقهى يملك خدمة طلبات السيارة وأحد أوائل العلامات التجارية المحلية للقهوة.



الشكل ٢: شركة الأمجاد للتجارة والصناعة

المصدر: <https://www.instagram.com/alamjaadgroup/?hl=ar>

1.9 منهجية البحث Research Methodology

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة وذلك لكونه الأنسب لإتمام هذه الدراسة.

طرق جمع البيانات:

سيتم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث وسيتم توزيعها على عينة البحث ومن ثم جمع البيانات. كما سيتم الاستعانة بالمصادر الأولية والأبحاث والدراسات السابقة لجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

اختيار العينات:

الموظفين في أقسام إدارة المشاريع والموارد البشرية في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بمدينة جدة.

تقنيات تحليل البيانات:

سيتم استخدام البرامج الإحصائية من أجل تحليل استجابات أفراد العينة والوصول إلى النتائج المطلوبة

اعتبارات أخلاقية:

سيتم التعامل مع بيانات أفراد العينة بمنتهى السرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث

تصميم البحث Research design

١. فلسفة البحث: الوضعية

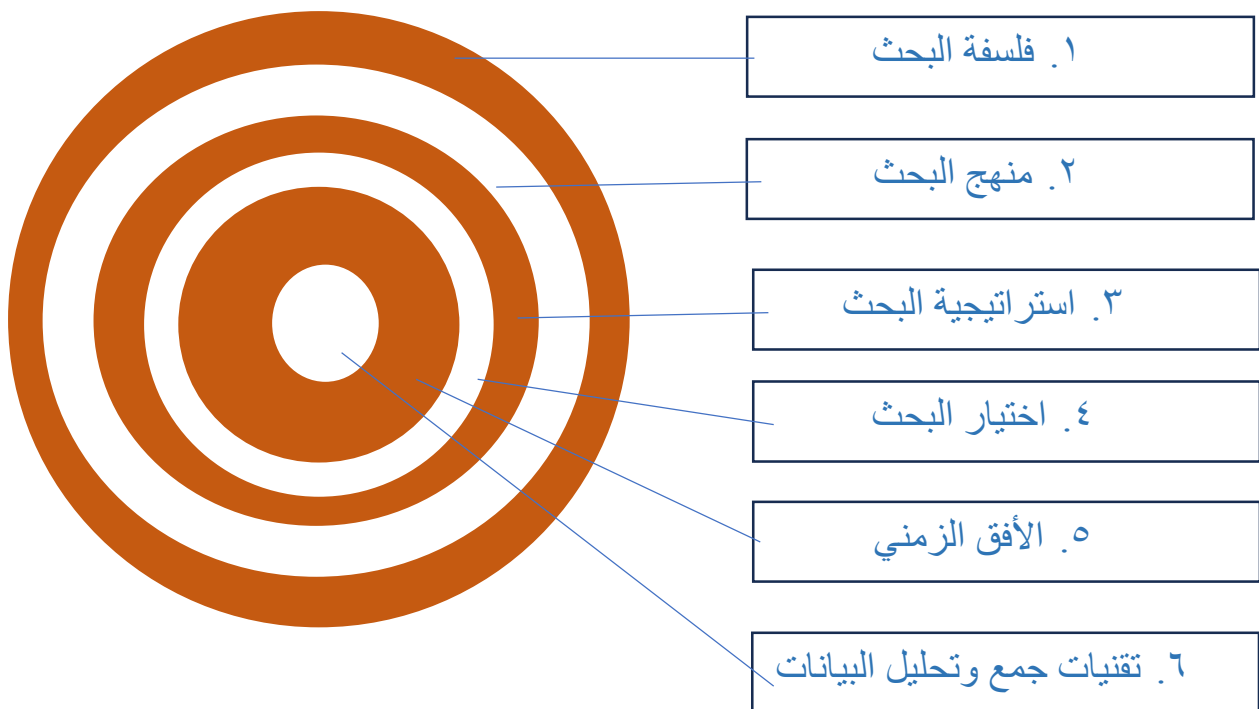
٢. منهج البحث: استنتاجي

٣. استراتيجية البحث: مسحي

٤. اختيار البحث: الكمي

٥. الأفق الزمني: مستعرضة

٦. تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الإحصائي لنتائج المسح



الشكل ٣: Research onion

المصدر: من إعداد الباحث

1.10 طريقة البحث Research Strategy

الطريقة المسحية

1.11 كتابة / رسم المخطط المقترح للبحث Suggested Structure



الشكل ٤: المخطط المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة

نظرة عامة عن البحث

الدافع الأول لأي عمل هو الحاجة، الحاجة للبناء، أو الإنتاج، أو الحاجة للتغيير، أو للتطوير الخ. يبدأ المرء عادة في البداية بالتفكير أي بإيجاد فكرة لكي يبدأ بالقيام بأي عمل من الأعمال. وهكذا بني علم إدارة المشاريع، فأول مرحلة من مراحلها هي إيجاد الفكرة واختبارها.

يشهد عالمنا اليوم تحولات اقتصادية سريعة امتدت أثارها بصورة شاملة إلى مختلف حياة المجتمع بما فيها عالم المؤسسة، مشكلة معالم الاقتصاد العالمي الجديد المبني على الاطلاع والمعرف. هذه التحديات دفعت الكثيرين من باحثين وحتى أرباب العمل إلى إعادة النظر في المشاريع وكيفية ادارتها. ومن ثم كفي استقطابه مديري الموارد البشرية ثم تأهيلهم وتحفيزهم وجعلهم قادرين على التكيف والمساهمة في الرفع من قدرات المؤسسة التنافسية (بوشريه واخرون، ٢٠٢٠)

علم إدارة المشاريع يتكون من مراحل عديدة وأدوات ومجموعة من الآليات والتقنيات المختلفة التي تستخدم في مراحل تنفيذ المشروع وتطويره. ولعلم إدارة المشاريع أدواته وتقنياته وآلياته التي لها أهمية كبيرة جداً في أي عمل نريد إنجازه بطريقة صحيحة تضمن لنا النجاح الى أقصى الحدود .

وفي اعتقاد الكثير من الشركات والمؤسسات والمنشآت العالمية الصغيرة منها والكبيرة أن إدارة المشاريع هي طريقة ذات أهمية كبيرة جداً لإنجاز المهام تضمن الى حد كبير الوصول الى نتائج أفضل عبر إتباع أساليب عمل منظمة، وبالاعتماد على خبرة وعدد القائمين بها. وصار العدد الكبير من هذه الشركات يعتمد على علم إدارة المشاريع اعتماد كلي في الإدارة والإنتاج والتطوير.

يمكن القول أن المرء يمكن أن يعامل أي مهمة ينطبق عليها تعريف مفهوم المشروع كمشروع بغض النظر عن حجمه. وإدارة المشاريع هي تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة.

كما تعرف إدارة المشاريع Project Management على أنها تخصص يتعلّق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى فإن كفاءة الموارد البشرية هي مقياس لمدى نجاحك في إدارة الوقت المتاح وميزانيتك والتكنولوجيا والأشخاص، لتحقيق النتائج المرجوة لمؤسستك. ويمكن لفريق الموارد البشرية الفعال أداء كل مهمة من مهام الموارد البشرية بسرعة وبأقل تكلفة.

الدراسات السابقة:

إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وتخطيط وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني معين. مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال العالمية، أصبحت إدارة المشاريع أداة حيوية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية. يعتبر هذا الفصل استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة التي تناولت دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، حيث يركز على الأبحاث التي أجريت في السياقات العربية والأجنبية.

تسعى الدراسات إلى فهم كيفية تأثير تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع على تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتطوير مهاراتهم الوظيفية. تتناول الدراسات العربية تجارب مؤسسات في السعودية والإمارات العربية المتحدة، حيث تم تحليل تأثير إدارة المشاريع على القطاعين الحكومي والخاص. أظهرت هذه الدراسات أن وجود نظم إدارة مشاريع فعالة يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل منظمة وداعمة، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير المستمرين.

من جهة أخرى، تتناول الدراسات الأجنبية تجارب من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكندا، حيث تم تحليل تأثير إدارة المشاريع على الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات متنوعة. تشير النتائج إلى أن إدارة المشاريع تساهم في تحسين التواصل بين الفرق وتوزيع المهام بوضوح، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل نقدي للدراسات السابقة، مما يساعد في فهم أعمق لكيفية تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية. من خلال استعراض نتائج الأبحاث وتوصياتها، يمكن تقديم رؤى واستراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة المشاريع في بيئات العمل المختلفة، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسات.

١- دراسة العامري، منصور بن متعب، (٢٠٠٣)، بعنوان: بعنوان: مهارات المديرين الإدارية (إدارة الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن دراسة ميدانية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

قامت الدراسة بتحليل أهمية وتأثير مهارات المديرين الإداريين داخل الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الدراسة تهدف إلى قياس مدى تأثير مهارات المديرين في تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وتمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة إلى تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية في هذه الأجهزة.

لتحقيق أهدافها، استخدمت الدراسة منهجية بحثية شملت تصميم أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من المهارات الإدارية، حيث تم تطبيق هذه الأداة على عينة تتألف من ٢٠٠ فرد من مجتمع الدراسة. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل حوالي ١٣٠ استبانة، مع معدل استجابة بلغ حوالي ١٩,١%. تم معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الآلي واستخدام عدة أساليب إحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار لتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائماً مثل العمل بروح الفريق وحسن التعامل مع الآخرين، بينما يمارسون بعض المهارات الأخرى بشكل غالب، مثل معالجة شكاوى المراجعين وتحسين مستوى الإنتاجية داخل المنظمة. تشير الدراسة إلى أهمية دور المديرين الإداريين كممثلين لإدارة الموارد البشرية في تسيير الأجهزة الحكومية، والذي يلعب دوراً كبيراً في إدارة عملية التنمية في المملكة العربية السعودية.

٢- دراسة أمل (٢٠١٠).

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري، من خلال تحليل المسار والأثر استناداً إلى آراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيسي: "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع؟" ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تنتظر الدراسة تقديم إجابات علمية حولها.

لتحقيق أهداف الدراسة واتباع المنهجية العلمية، جمعت الدراسة آراء ٣١ فرداً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع، تتراوح مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. تم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) لاختبار فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

١. وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (مثل التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).
٢. كانت معايير الموقف التنافسي أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها ٦١%. تبعتها مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج بقيمة أوزان انحدارية بلغت ٥٩%، وفي المرتبة الثالثة جاءت متغيرات إدارة الجودة الشاملة بقيمة أوزان انحدارية بلغت ٥٣%.

بعد مناقشة النتائج، خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- تعميم الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع، خاصة المشاريع الخاصة، وأهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.
- تبني معايير مدخل "إدارة الجودة كاستراتيجية"، انطلاقاً من تعميم الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في السوق الدولية.
- تناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجياً، حيث يحتاج إلى تحسين فاعلية إجراءات التقويم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

٣- دراسة محمد السيد سرايا (١٩٨٦) بعنوان "الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة، مدخل تقويم الأداء في الوحدات الحكومية" في الأردن.

تتناول دراسة محمد السيد سرايا بعنوان "الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة، مدخل تقويم الأداء في الوحدات الحكومية" في الأردن أهمية الرقابة وتقويم الأداء في إدارة المشاريع. وتركز الدراسة على أن الأداء يعتبر الوظيفة الثانية لإدارة المشاريع، مشيرة إلى أن التخطيط المتكامل يفقد قيمته وفاعليته إذا لم يتبعه تنفيذ وأداء دقيقان. وبالمثل، فإن أداء المشاريع غير المخطط لها بشكل جيد لا يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

تشدد الدراسة على أن الأداء يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- **تنفيذ المشاريع:** يجب أن يتم تنفيذ المشاريع وفقاً للخطة الموضوعية لضمان تحقيق الأهداف.
- **الكفاءة والفاعلية:** يتطلب الأداء الفعال أن تكون العمليات والمخرجات ذات كفاءة وفاعلية.
- **إنجاز الخطط:** يتعين على الإدارة متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

كما تبرز الدراسة أهمية المتابعة في عملية الأداء، وذلك لتحقيق الفوائد التالية:

١. **تعرف أوجه القصور أو الانحرافات في وقت مبكر:** يساعد التعرف المبكر على أوجه القصور والانحرافات في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
٢. **تعرف الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات:** يتم تحليل الأسباب التي أدت إلى الانحرافات بهدف تصحيحها فور اكتشافها.
٣. **تعرف النواحي التي يمكن أن تتجاوز فيها تحقيق الأهداف حدوده:** يساعد ذلك في الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.
٤. **بيان أية قيود طارئة أو صعوبات:** يمكن التعرف على القيود الطارئة والصعوبات والعمل على تذليلها للمحافظة على الأهداف الأساسية للمشاريع.

توضح الدراسة أن النظر إلى أي مشروع من هذا المنظور يساعد كثيراً في:

١. **تحسين عملية الرقابة والتقويم:** يصبح من السهل متابعة الأداء وتقويمه بشكل مستمر.
٢. **توفير المعلومات المالية والإدارية:** تتوفر هذه المعلومات الأساسية للإدارة عناصر مخرجات المشروع بشكل دقيق.
٣. **وضع الأساس المناسب للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات:** يساعد ذلك في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وصحيحة.
٤. **تحليل المشروع وعناصره:** يمكن من خلال التحليل تحديد مدى كفاءة وفاعلية المشروع.

وأخيراً، تؤكد الدراسة على أهمية مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والخطط الموضوعية، حيث أن هذه المقارنة تساعد في قياس الأداء ومعرفة أسباب عدم تحقيق الأهداف، مما يساهم في تحسين الأداء المستقبلي.

٤- دراسة فائق محمد نايف فائق أبو صفية (٢٠١١)، بعنوان معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية.

هدفت دراسة "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن" لفائق محمد نايف فائق أبو صفية إلى التعرف على مدى تأثير المنظمات غير الحكومية بمعوقات الأداء الإداري. تناولت الدراسة العوامل المعيقة للأداء الإداري في هذه المنظمات، وتم تصنيفها على النحو التالي:

١. درجة الرسمية: تحتل المرتبة الأولى كأكبر معيق للأداء الإداري.
٢. درجة المركزية: تحتل المرتبة الثانية في التأثير على الأداء الإداري.
٣. درجة التعقيد: تحتل المرتبة الثالثة بين المعوقات التي تؤثر على الأداء الإداري.

كما تناولت الدراسة متغير التنسيق، وأظهرت النتائج أن درجة التنسيق مرتفعة في هذه المنظمات. وبالنسبة لاختلاف درجة تأثير المنظمات بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية على أداء المنظمات بناءً على نوع النشاط. بينما لم يظهر أي اختلاف في تأثير العوامل الأخرى (التعقيد، الرسمية، التنسيق) على المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

خلصت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة ضعيف، ويعود هذا الضعف إلى عدم فاعلية الأبعاد الفرعية مثل السياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال. وأشارت الدراسة إلى أن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، وإلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم ودرجة التعقيد ودرجة الرسمية التي تعمل من خلالها هذه المنظمات وأدائها الإداري.

تضمنت نتائج الدراسة ما يلي:

١. ضعف الأداء الإداري: يعود هذا الضعف إلى العوامل المعيقة مثل الرسمية والمركزية والتعقيد.
٢. عدم فاعلية الأبعاد الفرعية: مثل السياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال.
٣. تأثير العوامل باختلاف طبيعة النشاط: يختلف تأثير درجة المركزية بناءً على نشاط المنظمة، بينما يبقى تأثير التعقيد والرسمية والتنسيق ثابتاً.

توفر هذه الدراسة رؤى هامة لفهم التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في الأردن، مما يساعد في تحسين الأداء الإداري من خلال معالجة العوامل المعيقة وتطوير الأبعاد الفرعية لتحقيق كفاءة أكبر في إدارة المشاريع.

٥- دراسة خالد محمد الحياصات (٢٠٠٦)، بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، عمان، المملكة العربية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى فهم كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، مع التركيز على تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتوظيف، وتقييم أداء الموظفين وتدريبهم، وتحديد علاقتها بالأداء المؤسسي. شملت المجتمع الدراسي ١٢ مؤسسة صحفية في الأردن، واستهدفت الدراسة عينة من ١٠ موظفين ضمن منهجية دراسة تحليلية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصحفية. وأوصت الدراسة بضرورة تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، ودراسة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، وتحسين تحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها ضمن هياكل التنظيم للمؤسسات الصحفية في الأردن.

٦- دراسة عقيل أبو بكر، غلبون (٢٠١٠)، بعنوان "العلاقة بين الموارد البشرية والتغيير في منظمات الأعمال"، كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

تسلط الدراسة الضوء على العلاقة الوثيقة بين قيادة الموارد البشرية ومستوى التغيير في منظمات الأعمال، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتطوير التنظيمي داخل المنظمة. استكشفت الدراسة أيضاً دور قيادة الموارد البشرية في تغيير أنماط التنظيم بشكل عام، مشيرة إلى أهمية فهم مفهوم قيادة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى التركيز على مفهوم التغيير في منظمات الأعمال، وأنماط ومتطلبات التغيير وأهدافه.

وخلصت الدراسة إلى أن التغيير في قيادة الموارد البشرية يمثل حلاً ضرورياً لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، حيث أظهرت الدراسة أن التغيير المادي بمفرده لم يعد كافياً لتحقيق النتائج المرجوة، ولذا فإن تغيير ثقافة المنظمة يلعب دوراً حاسماً في نجاح عملية التغيير نحو تحقيق أهداف ورؤى المنظمة.

أهمية اجراء الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزا كبيرا لإكمالته. تلتفت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه. تمنحك مراجعات الأدبيات من تكرار نفس المعلومات التي يكتبها الآخرون في مجالك، مما يسمح لك بالعثور على نهجك الفريد لموضوعك. وتمنحك مراجعات الأدب الإلمام بالمعرفة في مجالك، مما يتيح لك الفرصة لتحليل أهمية بحثك الإضافي.

نظرة عامة عن متغيرات البحث:

المتغير الأول في هذا البحث هو (إدارة المشاريع)

إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة (البشرية والمالية)، واستغلالها استغلالاً أمثل وتسخيرها لإنجاز مشروع ما بجودة وكفاءة عالية. حيث تتكون إدارة المشاريع من مجموعة من العناصر منها: الوقت والتكلفة والموارد والمهام (الأنشطة) المراد تحقيقها.

المتغير الثاني للبحث: كفاءة المواد البشرية

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وقد حظي باهتمام كبير لأنه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو مصدر الإبداع والرفق والنمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة. وهذا عكس ما نجده في مؤسسات البلدان النامية، فهي تقلل من شأن العنصر البشري وتعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى، في حين أن المؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمطة قدراتها.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت كثير من المؤسسات المعاصرة الاعتراف بدورها وأهميتها، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها، سميت بإدارة الأفراد وتزامنا مع المتغيرات والتحويلات الاقتصادية العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة

الموارد البشرية (بن عنتر، د.ت.).

2.2 ادارة المشاريع

تعريفه:

إدارة المشاريع هي عملية تساعد الشركات في تحقيق أهداف مشاريعها مع التزام القيود المخططة للأهداف والوقت والمال.

تطوره:

منذ الستينيات، بدأ نهج إدارة المشاريع يترسخ في أشكاله الحديثة. في حين تطورت نماذج الأعمال المختلفة خلال هذه الفترة، تشترك جميعها في بنية أساسية مشتركة: مدير المشروع يدير المشروع، ويجمع فريقاً، ويضمن تكامل سير العمل واتصاله أفقياً عبر أقسام مختلفة.

أبعاده:

إن أبعاد إدارة المشاريع هي أبعاد الاداء للمشروع (محددات المشروع) وهي: التكلفة والوقت والنطاق، ولكن هذه الابعاد كما نرى جميعها ترتبط بالكفاءة.

نظرياته:

فيما يلي ابرز النظريات التي ذكرها (Koskela & Howell 2002) :

١ -نظرية المشروع

التصور: المشروع هو تحويل المدخلات إلى مخرجات

مبادئ النظرية:

(١) يمكن تقسيم التحول الكلي للمشروع إلى قابل للإدارة، ويمكن تحقيق المشروع بطريقة مثلى من خلال تحقيق كل مهمة بالشكل الأمثل. ويمكن تنفيذ أداء المشروع من خلال تحسين المهام.

الافتراضات:

١ | المهام مستقلة، باستثناء العلاقات المتسلسلة

٢ | المهام منفصلة ومحدودة

٣ | عدم اليقين فيما يتعلق بالمتطلبات والمهام

٤ | يتم تنفيذ جميع الأعمال من خلال التحليل من أعلى إلى أسفل

٥ | المتطلبات موجودة في البداية ويمكن تحليلها مع العمل

٢- نظرية الإدارة، ويندرج تحتها ثلاث نظريات فرعية:

أ- نظرية التخطيط

المفاهيم: هناك جزء إداري وجزء مؤثر في المشروع؛ الوظيفة الأساسية للجزء الإداري هي التخطيط. والجزء المهم هو ترجمة الخطة الناتجة إلى عمل.

مبادئ النظرية:

١ - بمعرفة الوضع الحالي للعالم، وحالة الهدف المنشود، والتحويلات المسموح بها للحالة التي يمكن تحقيقها بالأفعال، يمكن استنتاج سلسلة من الإجراءات، وهي الخطة.

٢- يتم ترجمة الخطة إلى واقع من قبل الجزء الفعال في المنظمة.

الافتراضات:

١. إن ترجمة الخطة إلى عمل هي عملية بسيطة، وذلك باتباع التوجيهات
٢. إن التخطيط الداخلي للمهمة هو أمر يخص الشخص الذي أوكلت إليه المهمة

ب- نظرية التنفيذ

من الناحية الإدارية، يتم تنفيذ هذه النظرية عبر تنفيذ المهام إلى العمل

المبدأ: عندما يحين الوقت المناسب للبدء في تنفيذ المهمة، حسب الخطة، يؤذن بالبدء، قولاً أو كتابةً.
الافتراضات:

١. تكون مدخلات المهمة والموارد اللازمة لتنفيذها جاهزة في وقت التفويض.
٢. يتم فهم المهمة بالكامل والبدء بها وإكمالها وفقاً للخطة مرة واحدة

ج- نظرية التحكم

التصور: هناك عملية يجب التحكم فيها ووحدة لقياس الأداء ومعياري للأداء ووحدة تحكم.

المبدأ: يتم استخدام التباين المحتمل بين المعيار والقيمة المقاسة لتصحيح العملية حتى يمكن الوصول إلى المعيار

الافتراضات:

١. تكون العمليات في المشروع مستمرة، ويتم قياس أدائها بشروط إجمالية
٢. يمكن تصحيح العمليات بسهولة من خلال التحكم في الوقت المناسب

واستنادا إلى هذه الأدلة وهذه النظريات التي سبق ذكرها بالأعلى يمكن القول إن الأساس الحالي عفا عليه الزمن ويجب استبداله بأساس نظري أوسع وأقوى: أي أن هناك حاجة إلى تحول نموذجي في نظام إدارة المشاريع.

عوامل المشروع:

هناك العديد من العوامل التي يجب فهمها ضمن بيئة المشروع. فعلى سبيل المثال ينبغي التفكير فيما يتعلق بالبيئات الثقافية والاجتماعية (أي الناس، والتركيبية السكانية، والتعليم). البيئة الدولية والسياسية هي المكان الذي تحتاج فيه إلى فهم التأثيرات الثقافية لمختلف البلدان. ثم ننتقل إلى البيئة المادية؛ هنا نفكر في المناطق الزمنية. فكر في البلدان المختلفة ومدى اختلاف تنفيذ مشروعك سواء كان ذلك في بلدك فقط أو إذا كان يتضمن فريق مشروع دوليًا يتم توزيعه في جميع أنحاء العالم في خمسة بلدان مختلفة.

من بين جميع العوامل، فإن العوامل المادية هي الأسهل للفهم، والعوامل الثقافية والدولية هي التي غالبًا ما يساء فهمها أو تجاهلها. إن كيفية تعاملنا مع العملاء أو العملاء أو أعضاء المشروع من بلدان أخرى يمكن أن تكون حاسمة لنجاح المشروع.

على سبيل المثال، تقدر ثقافة الولايات المتحدة الإنجازات الفردية. يميل الأمريكيون إلى أن يكونوا غير رسميين وينادون بعضهم البعض بالأسماء الأولى، حتى لو كانوا قد التقوا للتو. يميل الأوروبيون إلى أن يكونوا أكثر رسمية، ويستخدمون الألقاب بدلًا من الأسماء الأولى في بيئة الأعمال، حتى لو كانوا يعرفون بعضهم البعض جيدًا. بالإضافة إلى ذلك، فإن أسلوب تواصلهم أكثر رسمية مما هو عليه في الولايات المتحدة، وبينما يميلون إلى تقدير الفردية، فإنهم يقدرون أيضًا التاريخ والتسلسل الهرمي والولاء. ومن ناحية أخرى، يميل اليابانيون إلى التواصل بشكل غير مباشر ويعتبرون أنفسهم جزءًا من مجموعة، وليس كأفراد. اليابانيون يقدرون العمل الجاد والنجاح، كما يفعل معظمنا. يمكن أن تعتمد كيفية استلام المنتج بشكل كبير على الاختلافات الثقافية الدولية. على سبيل المثال، في التسعينيات، عندما كانت العديد من شركات الاتصالات الأمريكية والأوروبية الكبرى تزرع أسواقًا جديدة في آسيا، غالبًا ما أدت الاختلافات الثقافية بين عملائها إلى حدوث مواقف غير متوقعة. خططت الشركات الغربية أن تعمل أنظمة الهاتف الخاصة بها بنفس الطريقة في آسيا كما فعلت في أوروبا والولايات المتحدة. لكن بروتوكول المحادثة كان مختلفًا. انتظار المكالمات، وهي ميزة شائعة في الغرب، تعتبر غير مهذبة في بعض أجزاء آسيا. كان من الممكن تجنب هذا الخطأ الثقافي لو تمكن الفريق من فهم متطلبات بيئة المشروع وإشراك العميل.

غالبًا ما تكون أبسط الأشياء هي التي يمكن أن تسبب المشاكل، وليس من المستغرب أن يكون هناك أشخاص في بلدان مختلفة يفعلون الأشياء بشكل مختلف. أحد الأمثلة الأكثر شهرة على ذلك هو أيضًا أحد الأمثلة البسيطة: هو قراءة التاريخ "٢٠٠٩/٠٢/٠٨ م؟" بالطبع يعتمد الأمر على المكان الذي أتيت منه؛ في أمريكا الشمالية

إنه يوم ٨ فبراير بينما في أوروبا (ومعظم بقية العالم) فهو يوم ٢ أغسطس. من الواضح متى

يتم تحديد الجداول الزمنية والمواعيد النهائية، ومن المهم أن يكون الجميع واضحين بشأن التنسيق المستخدم.

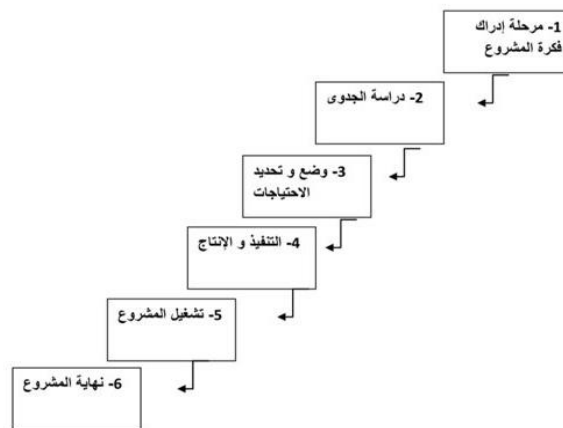
إن تنوع الممارسات والثقافات وتأثيرها على المنتجات بشكل عام وعلى البرامج بشكل خاص يتجاوز مسألة التاريخ. فإذا كان هناك شخصاً يعمل على إنشاء موقع ويب جديد لشركة تبيع المنتجات في جميع أنحاء العالم. فهناك مشكلات تتعلق باللغة وأسلوب العرض يجب أخذها بعين الاعتبار؛ تحويل الموقع إلى لغات مختلفة لا يكفي. من الواضح سيكون هناك احتياج إلى التأكد من صحة الترجمة؛ للتماشي مع الثقافات المختلفة. قد يكون الجانب الأيسر من موقع الويب هو محور الاهتمام الأول للكندي؛ سيكون الجانب الأيمن هو التركيز الأولي لأي شخص من الشرق الأوسط، حيث يتم كتابة اللغتين العربية والعبرية من اليمين إلى اليسار. الألوان لها أيضاً معاني مختلفة في الثقافات المختلفة. الأبيض، وهو علامة على النقاء في أمريكا الشمالية (على سبيل المثال، فستان زفاف العروس)، وبالتالي سيكون لون الخلفية المفضل في أمريكا الشمالية، وهو لون يدل على الموت في اليابان (على سبيل المثال، كفن الدفن).

جدول ١: العوامل المهمة ضمن بيئة المشروع

بيئة المشروع	
الثقافية	الاجتماعية
العالمية	السياسية
البدنية	

المصدر: (Watt,2014)

دورة حياة المشروع:



الشكل ٥: دورة حياة المشروع

المصدر: لزهر (٢٠١٨).

2.3 كفاءة الموارد البشرية

تعريفه:

أولاً: نظام إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عناصر العمل والإنتاج فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال ، التجهيزات ،..... إلخ) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والاستثمار في رأس المال وما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور مهمة جديدة وهي إدارة الجودة الشاملة TQM والتي لها دور جيد في تحسين المورد البشري وتطبيقها منظمات القرن ٢١ حيث تركز هذه المنهجية التي تمثل الادارة المعاصرة على بقاء المنظمة في السوق أكبر وهذا ما يزيد فعلا من أرباحها ويضمن لها البقاء والاستمرار.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوة العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية؟

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: هي جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.

وهناك عدة تعاريف تشملها إدارة الموارد البشرية، نذكر من بينها ما يلي:

التعريف الأول:

تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف

المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام

بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم

ونجاح المصلحة العامة.

التعريف الثاني:

تعرف إدارة الموارد البشرية human resource management بأنها الإدارة التي تضع وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.

التعريف الثالث:

هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد

البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى

ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها (بن عنتر، د.ت.).

تطوره:

تطورت الموارد البشرية على مر العصور، وتاريخ الموارد البشرية يعود إلى نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، حيث بدأت الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيق نهج أكثر علمية في إدارة الموظفين بعد كثرة النزاعات بين المسؤولين والموظفين وقسوة ظروف العمل.

في البداية كانت الموارد البشرية تتمثل في إدارة الموظفين وتحسين كفاءتهم وتعزيز إنتاجيتهم، ومع تطور الصناعة والاقتصاد في نهاية القرن التاسع عشر دعت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. وفي القرن الماضي، بدأت فكرة إدارة الموارد البشرية في الظهور بشكل واضح في الشركات والمؤسسات، حين أسس الدكتور دوجلاس ماكجريغور مركزاً لتعليم إدارة الموارد البشرية عام ١٩٦٠، وهو أول برنامج دراسي في هذا المجال.

ومنذ ذلك الحين، شهدت الموارد البشرية تطوراً هائلاً، حيث أصبحت تعنى بجميع جوانب العملية الإدارية المتعلقة بالموظفين في المنظمات والشركات، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتطوير، والمكافآت، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتعتبر الموارد البشرية اليوم أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات في سوق العمل المتنافس.

النماذج المتغيرة في الإدارة التنظيمية:

*في عشرينيات القرن الماضي، ركزت الموارد البشرية في المقام الأول على تدابير الرعاية الاجتماعية، بهدف ضمان سلامة الموظفين داخل مكان العمل.

*بحلول الأربعينيات من القرن العشرين كان ظهور أقسام مخصصة لشؤون الموظفين بمثابة تحول نحو الوظائف الإدارية مثل التوظيف والتدريب والامتنال.

مفهوم كفاءات الموارد البشرية:

تعددت مفاهيم كفاءات الموارد البشرية في كثير من الكتب العلمية والدراسات، ولا يمكن حصر تعريف للكفاءة في مجال الموارد البشرية، واستناداً لتلك الدراسات ركزت هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

يمكن تعريف مجموعة كفاءات للموارد البشرية على أنها كفاءة المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، التي تؤثر بطريق مباشر في أداء أي فرد للعمل، ويجب أن تبحث المنظمات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية وكانت المنظمات تلجأ إلى مديري الإدارة المباشرة لمعرفة ما الذي يتوقعونه من نشاط الموارد البشرية، ونوعية الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بها، أي ما يحتاجه هؤلاء المديرون من القائمين بنشاط الموارد البشرية.

لكل منظمة توقعات خاصة بالقائمين على الموارد البشرية، وصنفوا الكفاءات السبع لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة كفاءات للعلاقات، وهي الأنشطة ذات المصادقية ووكيل للتغيير وثقافة التغيير، ومجموعة للعمليات، وهي شريك الأعمال، وخبراء الموارد البشرية، والمجموعة الأخيرة وهي مجموعة القدرات وتشمل: مدير الموهبة والمصمم التنظيمي والقيادة والإدارة

مكونات كفاءة إدارة الموارد البشرية:

١. المعرفة (Knowledge) وهي كل شيء ضمنى أو علني يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة.
٢. السمة (Trait) هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز الفرد داخلياً وخارجياً، فالسمات الداخلية هي التي تخص السمات المعرفية، أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسمية فيمكن تقسيمها إلى سمات تتعلق بالشكل وسمات أخرى تتعلق بطبيعة الفرد، مثل: قوة التحمل والعمل لمدة ساعات طويلة.
٣. الذكاء بأنواعه.

أبعاده:

تتضمن هذه الأبعاد آلية تغيير أو تعزيز القيمة النوعية في شكل الإبداع أو القدرة أو القدرة الوظيفية لدى الإنسان عن طريق التعليم، أو ممارسة العمل، أو التعلم الذاتي، أو الغذاء والتغذية، أو المرافق الصحية أو عن طريق أي مصدر آخر لبناء القدرات. من خلال هذه العملية يتم تجميع الموارد البشرية وترتبط بجانبين - الموارد البشرية "عند التكوين" و "الموارد البشرية خارج التكوين". عندما تستمر الموارد البشرية في عملية اكتساب المعرفة والمهارة والقدرة من خلال أنظمة التعليم الرسمية وغير الرسمية، يُطلق على التدريب أثناء العمل أو التعلم والتعزيز من خلال بعض المصادر الأخرى مع تكامل الصحة والغذاء والتغذية وما إلى ذلك اسم "حول تكوين الموارد البشرية". لكن تلك القيم الإنسانية التي تم تحقيقها بالفعل من خلال نفس عملية التغذية الراجعة تسمى "خارج تكوين الموارد البشرية" وتصبح بمثابة مخزون من الموارد البشرية. قد يكون هذا المخزون من حيث

الكمية والنوعية بمثابة الخصائص الأساسية للموارد البشرية في المنطقة. يتم التعامل مع عدد الأشخاص أو السكان في منطقة ما على أنها موارد بشرية كمية، كما أن الطاقات المادية والفكرية أو القدرة على استدامة العمل لنفس الأشخاص أو السكان هي الموارد البشرية النوعية.

يشير مخزون رأس المال البشري إلى مستويات تنمية الموارد البشرية التي تم تحقيقها بالفعل والتي تقاس بمستويات التحصيل العلمي و"صافي الإضافة" (حسب رأس المال البشري) التكوين) لمخزون الموارد البشرية. ويشير صافي الإضافة إلى معدل تراكم رأس المال البشري على مدى فترة زمنية معينة مقاسا بالتحاق الطلاب في مختلف المستويات التعليمية.

تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية تخلق الموارد في البشر وتضيف إلى مخزون الموارد البشرية في منطقة ما. وبالتالي، فإن تنمية الموارد البشرية تتعامل مع التكوين المستمر للموارد البشرية بالإضافة إلى المستوى والنمط الحالي للموارد البشرية التي تم تحقيقها بالفعل كمخزون.

الأبعاد الجسدية والعقلية:

وهذان العنصران هما المكونات الأساسية لتنمية الموارد البشرية ويلعبان دورًا فعالًا في كل أنواع النمو الجسدي والفكري للشخص. كلاهما ينطوي على النمو الكمي والنوعي مع الإشارة إلى الجوانب الجسدية والعقلية لسكان المنطقة خلال فترة زمنية معينة. بمعنى آخر، يتناول كلاهما كيفية تغير مكونات الموارد البشرية المتعلقة بالجوانب الجسدية والعقلية للأفراد أو بقائها على حالها مع مرور الوقت. إن الأداء العام لتنمية الموارد البشرية هو نتيجة لكل من الصحة البدنية والعقلية التي تختلف خلال المراحل المختلفة (التي تقدر عادة عند مستوى عمري معين) من العمر الافتراضي للفرد.

نظرياته:

نظرية نظم إدارة الموارد البشرية:

تم تطبيق هذه النظرية على مصلحة الضرائب. حددت نظرية النظم الوحدات الأولية المختلفة التي تشكل مصلحة الضرائب. وقد عزز هذا مختلف الجهات الفاعلة في مصلحة الضرائب الأمريكية لزيادة فهم التفاعلات بين مختلف عناصر النظام وكيفية إدارة آثار التفاعلات لتحقيق الأهداف والغايات المحددة.

تم وصف الهيكل الداخلي لمصلحة الضرائب على أنه "شبكة من القواعد" التي توجه المؤسسات والقواعد التي تشكل إطار مصلحة الضرائب والمخرجات، والتي تشمل العناصر الموضوعية المحددة كمعدلات الأجور وساعات العمل وشروط الخدمة.

تم تحديد ثلاث مكونات رئيسية باعتبارها المكونات الأساسية لمصلحة الضرائب، وهي أصحاب العمل والعمال وممثليهم والمؤسسات الحكومية التي تتعامل مع العلاقات الصناعية. كما تم تحديد ثلاثة سياقات بيئية وهي التقنيات والأسواق وتوزيع الطاقة. تم تسجيل أن هذه السياقات لها تأثير كبير على تفاعلات جميع الجهات الفاعلة في مصلحة الضرائب وبالتالي يجب دراستها وأخذها في الاعتبار.

النظرية العالمية لإدارة الموارد البشرية:

يشار إلى النظرية العالمية لإدارة الموارد البشرية أيضًا باسم "نهج أفضل الممارسات"، والذي ينص على أن

ممارسات الموارد البشرية تؤدي إلى نتائج أفضل للمؤسسات التي تغطي مجالات مثل إنتاجية العمل والأداء المالي. ويجب على الموظفين الاستفادة بشكل جوهري وخارجي من أساليب مثل إثراء الوظيفة، والتوازن بين العمل والحياة، وحزم أجور أعلى من المعتاد، ويتمتع أصحاب العمل بميزة تنافسية وأداء مستدام. يرى أنصار النظرية العالمية لإدارة الموارد البشرية أن هذا أفضل نهج يمكن اكتشافه وتطبيقه على إدارة الموارد البشرية.

يُطلق على هؤلاء المنظرين أيضًا اسم الموحدين. أحد الانتقادات المهمة لهذه النظرية هو أنه من غير العملي أن تكون هناك نظرية واحدة يمكن تطبيقها على جميع التطورات السياقية المختلفة في إدارة الموارد البشرية. ويقال أيضًا أن السياقات المختلفة تتطلب أساليب مختلفة لإدارة الموارد البشرية.

إن مساهمة وتأثير هذا المنظور الوحدوي لإدارة الموارد البشرية يكمن في المقام الأول في حقيقة أنه يتم إجراء محاولة لإنشاء معايير تعتبر "أفضل الممارسات" عبر مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن القطاعات الاقتصادية والتطور التكنولوجي والموقع الجغرافي وغيرها من الجوانب الداخلية والخارجية. أدت انتقادات النظرية العالمية لإدارة الموارد البشرية إلى ظهور نظرية الطوارئ لإدارة الموارد البشرية.

نظرية الطوارئ لإدارة الموارد البشرية:

تُعرف نظرية الطوارئ لإدارة الموارد البشرية أيضًا باسم نظرية/نهج إدارة الموارد البشرية "الأنسب". ينص هذا النهج لإدارة الموارد البشرية على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يمكن تجميعها عالميًا وتطبيقها بغض النظر عن العوامل الداخلية والخارجية المختلفة للمنظمة.

بمعنى آخر، يرى أنصار هؤلاء المنظرين أنه لا يمكن أن تكون هناك حزمة قابلة للتطبيق عالميًا من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتؤدي إلى أن النتائج تتوقف على عوامل معينة، مثل دورة حياة الشركة، والمنافسة في السوق، والتكلفة المنخفضة أو استراتيجية تحسين الجودة، أو الفئات المهنية ومهارات العمال (من بين حالات الطوارئ الأخرى).

تقترح هذه النظرية أنه لكي تكون الشركات فعالة وكفؤة، يجب أن تتناسب وظائف إدارة الموارد البشرية مع المنظمة أو جوانب البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التنظيمية. تعتمد نظرية الطوارئ في إدارة الموارد البشرية على التوافق الخارجي والداخلي.

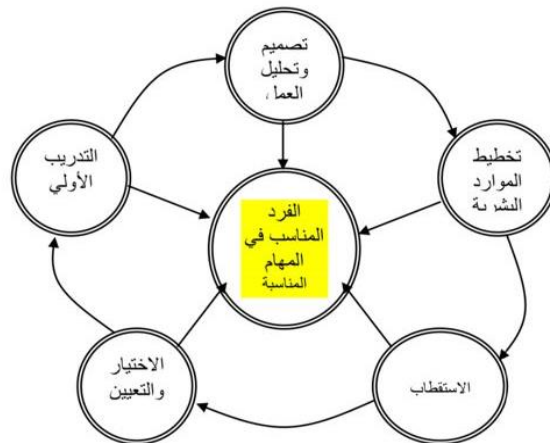
الملاءمة الخارجية تعني أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تتناسب مع الإستراتيجية التنظيمية وظروف البيئة. وتعني التناسبات الداخلية أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تعمل معًا لتوصيل نفس الرسالة والنتيجة المرجوة.

باستخدام نظرية الطوارئ، يمكن للشركات تعزيز سلوكيات الموظفين التي تتوافق مع استراتيجية العمل لأن السلوك هو تأثير قدرة الموظف وتحفيزه، وبالتالي من خلال تنفيذ ممارسات الموارد البشرية مثل تعزيز السياسات التي تحفز الموظفين. الموظف، يمكن للمنظمة التأثير على السلوك.

نظرية الطوارئ لإدارة الموارد البشرية تنص على أن كل سيناريو أو تطور في إدارة الموارد البشرية سيتطلب حزمة فريدة ومطورة خصيصًا من الاستجابات التي من شأنها أن تعكس الواقع السياقي لتحقيق النتيجة أو النتيجة المرجوة.

ومع ذلك، يرى منتقدو هذه النظرية أن هذا المنظور يجلب مستوى كبيرًا من الذاتية لممارسة إدارة الموارد البشرية. كما يجادلون بأنه لا يشجع على تطوير المعايير عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يزيد من تعقيد حملة بعض العلماء في هذا المجال لتوحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، أثرت نظرية الطوارئ على ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير لأنها تسمح لمديري الموارد البشرية بتطوير حلول وأساليب مخصصة لمعالجة التطورات عبر نطاق إدارة الموارد البشرية.

أنشطة وظيفة التكوين لإدارة الموارد البشرية:



شكل ٦: تكامل وترابط وظيفة التكوين

المصدر: بن عنتر (د.ت.)

المفاهيم السلوكية لإدارة الموارد البشرية:

أهم المفاهيم السلوكية	استخدام إدارة الموارد البشرية للمفاهيم السلوكية
١ - الأفراد مختلفون في القدرات والمهارات والرغبات . . . والاحتياجات . . . والسلوك.	١ - الاختبارات المختلفة لاختيار الأفراد المناسبين.
٢ - الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم في الإدراك.	٢ - تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيد لها لضمان سلامة الإدراك.
٣ - الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية.	٣ - تصميم نظم الأجور، الحوافز، الترقية، بحيث تعد بإشباع حاجات الفرد.
٤ - قدرات الفرد أغلبها مكتسبة وهو قادر على التعلم.	٤ - تصميم برامج التدريب، ونظم التوجيه والإشراف.
٥ - السلوك الإنساني متغير [إلى] الاحسن أو إلى الأسوأ].	٥ - تصميم نظم قياس الأداء وتقييم السلوك [الأداء].
٦ - الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ويؤثر فيهم.	٦ - حسن اختيار مجموعة العمل التي يعين بها الفرد.

الجدول ٢: المفاهيم السلوكية

المصدر: (السلمي، د.ت.).

العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية:

الأنماط:

غالبية مشاكل إدارة المشاريع - التأخير في الجدول الزمني، والأولويات المختلفة، وضعف واجهة العمل، وضعف التواصل - هي سلوكية وليست تقنية بطبيعتها. ومع ذلك، في الماضي، كانت تتم إدارة معظم المشاريع كنظم تقنية بدلا من الأنظمة السلوكية. ونتيجة لذلك، تم تطوير الجوانب التقنية لإدارة المشاريع بشكل كبير، في حين لم تتحقق المكاسب المتساوية أو الأكبر التي من المرجح تحقيقها من الإدارة الفعالة للموارد البشرية. اليوم، يدرك معظم مديري المشاريع أن الفهم الواضح للسلوك البشري والأبعاد التنظيمية لإدارة المشاريع هي مفاتيح إدارة المشاريع بفعالية.

إدارة الموارد البشرية ودورة حياة المشروع:

من خلال تخطيط الموارد البشرية، تستعد الإدارة للحصول على الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة في الأوقات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء.

هناك حاجة كبيرة إلى الموارد البشرية وأنواع مختلفة من الخبرة والتخصص تتقلب أيضا. تعتمد أنواع الموظفين والخبرات لمختلف مراحل المشروع (من البداية إلى الإنهاء) على الطبيعة المختلفة للمهام، ومستوى نضج أعضاء فريق المشروع، والقيود الخارجية والداخلية. وتتكون دورة حياة المشروع النموذجية من أربع مراحل عامة: المفهوم والتطوير والتنفيذ والانتها (Verma,1996) .

الصراعات:

يجب النظر في العديد من جوانب إدارة المشاريع عند القيام بأي نوع من المشاريع. أحد هذه الجوانب هو إدارة الموارد البشرية ومكوناتها العديدة. ولذلك ينبغي تركيز المزيد من الاهتمام على قطاع الموارد البشرية (Melanson,1993).

الفجوات:

تغطي إدارة الموارد البشرية للمشروع الإجراءات التي تدير وتقود فريق المشروع. يتكون فريق إدارة الموارد البشرية للمشروع من أفراد لديهم مهام ومهام لإنجاز المشروع. ومن ناحية أخرى إن إدارة المشاريع تشبه القارب الضخم بدون شراع أو محرك. فإذا تم تسليم مجذاف صغير للطايم غير المهتم. فهنا "الخصائص البشرية" قد تغرق هذا القارب فوق البحر (Joshi,2021).

2.4 الخاتمة

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

- ١- إدارة المشاريع هي تخصص يتعلق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة.
- ٢- إدارة المشاريع الجيدة تساهم في تعزيز أداء الموارد البشرية.

مناقشة اثار البحث المستقبلية:

من شأن هذا البحث إثراء عملية التراكم المعرفي. وخاصة عند مناقشة أبعاد ونظريات كلا من إدارة المشاريع والموارد البشرية.

كتابة المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال:

يعتبر العنصر البشري حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مهما كانت درجة اعتماد تلك المؤسسة على الآلية في أداء أنشطتها المختلفة، بحيث انه هو المتغير الأساسي المحرك للعناصر الإنتاجية الأخرى أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل مشروع المؤسسة ولذلك يساهم هذا البحث في إلقاء الضوء على كيفية تحسين كفاءة العنصر البشري وذلك من خلال الإدارة الجيدة للمشاريع.

ملخص البحث:

إدارة المشاريع هي تخصص حيوي لتنظيم وإدارة الموارد المتاحة داخل المشاريع، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية، لتحقيق أهداف المشروع بنجاح وضمان الجودة والوقت والتكلفة (تعامرة، ٢٠١٧). تشمل عملية إدارة المشاريع تطبيق المعرفة، والمهارات، والأدوات، والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية احتياجات الأطراف المعنية وتوقعات المشروع، وأكثر من ذلك. تلعب إدارة المشاريع الناجحة دوراً حيوياً في المؤسسات، حيث أن غيابها قد يؤدي إلى فشل المشاريع التي تستنفذ وقتاً وجهداً وموارد ضخمة.

لضمان نجاح إدارة المشاريع، يجب توفر الموارد بشكل كافٍ. يعتمد النجاح الأساسي للمشاريع على توفر جميع الموارد، بما في ذلك الموارد المالية المخصصة في الميزانية والموارد البشرية من أعضاء الفريق المكلفين بمهام المشروع. وبالتالي، ترتبط إدارة المشاريع ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية، ويعتمد نجاحها على توافر الموارد البشرية المخصصة.

تساهم الأقسام المختلفة داخل المؤسسات في تحسين وتطوير كفاءة وأداء الموارد البشرية. أشار قادري (٢٠١٩) إلى الدور المهم الذي تلعبه إدارة الكفاءات، وإدارة المواهب، وإدارة السلوك، وإدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية. كما أوضحت دراسة عاشور وبوزاهر (٢٠٢١) أن أنظمة المعلومات تساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية.

في السنوات الأخيرة، أصبحت إدارة المشاريع متطلباً هاماً يستحق الاهتمام. فهي مهنة مطلوبة دائماً، ويستمر سوق العمل في الطلب عليها بشكل متزايد. ومن المعتقد أن إدارة المشاريع الناجحة تعد حافزاً قوياً للقدرات البشرية وتلعب دوراً في تحسين الكفاءة، مما يسלט الضوء على قدرات الموارد البشرية وابتكاراتهم في إدارة المهام ومواجهة المواقف المختلفة.

بناءً على ذلك، تكمن مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيسي التالي: "ما دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟"

أهمية البحث:

تظهر الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث كما يلي:

الأهمية العلمية:

١. يعد هذا البحث، من وجهة نظر الباحث، أول دراسة تبحث في دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يمثل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية بشكل عام، وللمكتبة السعودية بشكل خاص.
٢. قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً علمية جديدة لدى الباحثين لاستكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع والعديد من المتغيرات الأخرى، مثل ضغوط العمل والالتزام التنظيمي والتمكين الإداري.
٣. قد تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة بين الدراسات في الدول العربية والمملكة العربية السعودية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

١. قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين داخل المؤسسات في فهم دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

٢. قد تساعد هذه الدراسة صناع القرار في مختلف القطاعات في التركيز على إدارة المشاريع لما تحمله من إمكانيات في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين.

منهجية البحث:

ستستخدم هذه الدراسة منهجية وصفية تحليلية لإجراء هذا البحث، لأنها الأكثر ملاءمة لإتمام هذه الدراسة.

طرق جمع البيانات:

سيتم تصميم استبانة لقياس المتغيرات البحثية وسيتم توزيعها على عينة البحث، تليها جمع البيانات. سيتم استخدام المصادر الأولية والأبحاث والدراسات السابقة أيضاً لجمع المعلومات الضرورية لإتمام هذا البحث.

استراتيجية البحث:

الطريقة المسحية

الخلاصة:

إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وتخطيط وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني معين. مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال العالمية، أصبحت إدارة المشاريع أداة حيوية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية. يقدم هذا البحث استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة التي تناولت دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، مركزاً على البحوث التي أجريت في سياقات عربية وأجنبية على حد سواء.

تهدف الدراسات إلى فهم كيفية تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع يمكن أن يؤثر على أداء الموظفين، ويزيد من الإنتاجية، ويطور مهاراتهم الوظيفية. تناولت الدراسات العربية تجارب المؤسسات في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، حيث تم تحليل تأثير أنظمة إدارة المشاريع الفعالة على أداء الموظفين عن طريق توفير بيئة عمل منظمة وداعمة، إلى جانب التدريب والتطوير المستمر.

بالتالي، يقدم الملخص نظرة عامة على تركيز الدراسة على استقصاء كيفية تعزيز إدارة المشاريع لكفاءة الموارد البشرية، وتطبيقها على شركة الأمجاد للتجارة والصناعة في جدة، المملكة العربية السعودية.

٣. الفصل الثالث :منهجية البحث

١,٣ مقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق عن "دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية" بالتطبيق على شركة الأمجاد للتجارة والصناعة. تلعب إدارة المشاريع دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية وتوجيهها بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددين مع مراعاة معايير الجودة. يعتبر فهم العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية أساسياً لتعزيز الأداء والإنتاجية في المؤسسات.

نبذة عن المنهجية المستخدمة:

تُعرض في هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

١. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

- إدارة المشاريع: يشمل ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع.
- كفاءة الموارد البشرية: تتعلق بمدى فعالية أداء الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة بجودة وفعالية.

٢. تصميم البحث:

- تم اختيار تصميم البحث الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية. يتيح هذا التصميم تحليل البيانات وتفسير النتائج بطريقة تعكس العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

٣. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

- يشمل مجتمع البحث موظفي شركة الأمجاد للتجارة والصناعة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- سيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة تمثل جميع الأقسام والوظائف داخل الشركة لضمان شمولية النتائج.

٤. طرق جمع البيانات:

- الاستبانة: سيتم تصميم استبانة لقياس متغيرات البحث وتوزيعها على عينة البحث. تشمل الاستبانة أسئلة تتعلق بإدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية.
- المصادر الأولية والثانوية: سيتم جمع البيانات من خلال المقابلات مع المديرين والموظفين، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة.

٥. أنواع البيانات:

- **البيانات الكمية:** تشمل البيانات التي سيتم جمعها من الاستبانات وتحليلها إحصائياً.
- **البيانات النوعية:** تشمل المعلومات التي سيتم جمعها من المقابلات والمصادر الثانوية وتحليلها لتقديم رؤية شاملة.

٦. طرق وإجراءات تحليل البيانات:

- سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية واستخلاص النتائج.
- سيتم تحليل البيانات النوعية من خلال تقنيات تحليل المحتوى لاستخلاص الأفكار الرئيسية والتوصيات.

تهدف هذه المنهجية إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء والإنتاجية من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة.

٢,٣ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

١,٢,٣ إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: يمكن تشغيل إدارة المشاريع كمجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة التي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على الموارد المختلفة (بشرية، مادية، مالية) لتحقيق أهداف محددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المخصصة. سيتم قياس إدارة المشاريع من خلال استبيان مكون من عدة محاور تشمل:

- **التخطيط:** قياس مدى فعالية وضع الأهداف والخطط الزمنية للمشاريع.
- **التنظيم:** قياس مدى قدرة المنظمة على توزيع المهام وتنسيق الأنشطة.
- **التوجيه:** تقييم أساليب القيادة والإشراف وتوجيه فريق العمل.
- **الرقابة:** قياس مدى فعالية عمليات المتابعة وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

٢,٢,٣ كفاءة الموارد البشرية (المتغير التابع)

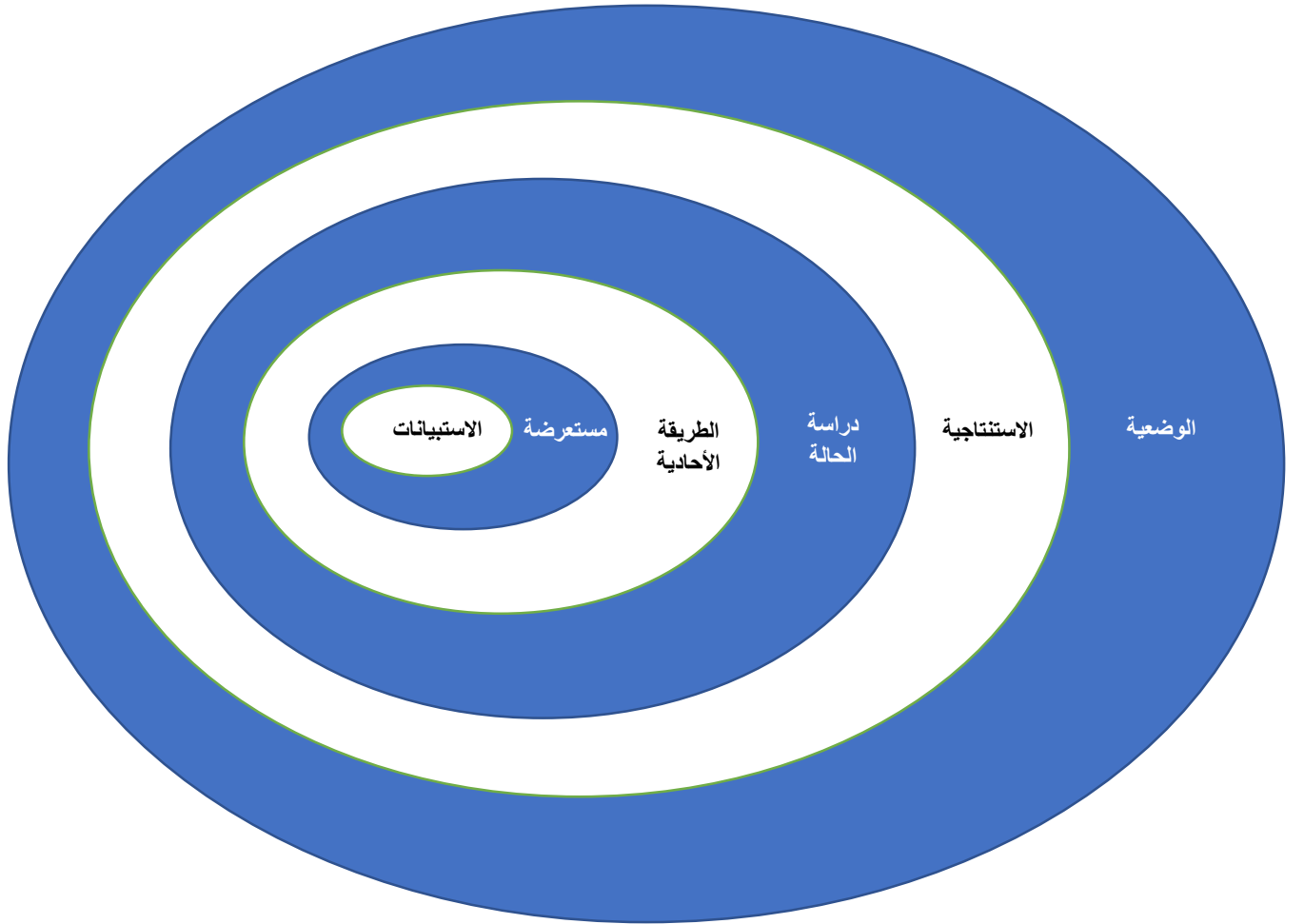
التعريف الإجرائي: يمكن تشغيل كفاءة الموارد البشرية من خلال قياس الأداء الوظيفي للموظفين، ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتطوير مهاراتهم. سيتم قياس كفاءة الموارد البشرية عبر استبيان يضم محاور متعددة منها:

- **الأداء الوظيفي:** قياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف الوظيفية المحددة.
- **تطوير المهارات:** تقييم برامج التدريب والتطوير المهني ومدى تأثيرها على تحسين مهارات الموظفين.
- **الالتزام الوظيفي:** قياس مدى التزام الموظفين بالقيم والأهداف التنظيمية.
- **الإنتاجية:** قياس معدل الإنتاجية الفردية والجماعية للموظفين.

تهدف هذه التعريفات الإجرائية إلى تقديم إطار واضح ودقيق لكيفية قياس متغيرات البحث في دراسة "دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية" بالتطبيق على شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بمدينة جدة. من خلال هذه التعريفات، يمكن تحقيق تحليل دقيق وموثوق للعلاقة بين المتغيرات وفهم تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية بشكل أفضل.

٣,٣ تصميم البحث

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث : استنتاجي
- استراتيجية البحث : دراسة الحالة
- اختيار البحث : الطريقة الأحادية
- الأفق الزمني : مستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبيانات



الشكل (٧): بصلة البحث

٤,٣ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق حول "دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية" بالتطبيق على شركة الأمجاد للتجارة والصناعة. ويعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

١,٤,٣ مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة، وهي شركة صناعية مقرها مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. تتخصص الشركة في إنتاج وتوزيع القهوة من خلال علامتها التجارية "بارنز"، وتوظف عددًا كبيرًا من الموظفين موزعين على مختلف الأقسام والتصنيفات الوظيفية. يقدر عدد الموظفين في الشركة بحوالي ٥٠٠ موظف، يشملون المديرين، والمشرفين، والعمال في خطوط الإنتاج، والموظفين الإداريين.

جدول رقم (٣) مجتمع البحث

القطاع او اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة الأمجاد للتجارة والصناعة	الإدارة العليا	٤
	الموظفين	٤٠

٢,٤,٣ عينة البحث

تتكون عينة البحث من مجموعة مختارة من الموظفين في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بجدة. تم اختيار العينة لضمان تمثيل شامل لمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية داخل الشركة. حجم العينة يبلغ ٤٤ موظفًا، وهو حجم مناسب لتحقيق نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع البحث الأكبر.

حجم العينة وتصنيفها

تم توزيع العينة كالتالي:

الإدارة العليا: ٤ موظفين

الموظفون من الأقسام المختلفة: ٤٠ موظفًا

هذا التصنيف يساعد في تحقيق توازن في الآراء والتجارب من مختلف مستويات الهرم الوظيفي داخل الشركة، مما يعزز من دقة وشمولية النتائج المستخلصة من الدراسة.

عدد الأشخاص المشاركين في الاستبيان

بلغ إجمالي عدد المشاركين في الاستبيان ٤٤ موظفًا، موزعين على مختلف الأقسام كما هو موضح أعلاه. تم تصميم الاستبيان للحصول على ردود شاملة وعميقة حول دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتطوير المهارات الوظيفية. بهذه الطريقة، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم دقيق وشامل لتأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل الشركة.

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة شركة الأمجاد للتجارة والصناعة	٤٠ موظف

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب أخذ العينات الاحتمالية في هذه الدراسة، مما يضمن أن كل فرد في مجتمع البحث لديه فرصة متساوية ليكون جزءًا من العينة. تحديدًا، تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار الأفراد بشكل عشوائي من بين جميع الموظفين في الشركة دون تمييز أو تحيز. هذه الطريقة تساعد في تحقيق تمثيل عادل لمجتمع البحث وتضمن أن النتائج يمكن تعميمها بشكل موثوق على المجتمع الأكبر .

٥,٣ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة.

١,٥,٣ المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

اعتمد الباحث على استبانة معدة خصيصاً لقياس متغير إدارة المشاريع. تم تصميم الاستبانة بناءً على أبحاث سابقة مثل استبانة تعاملرة (٢٠١٧) لقياس تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع. تتضمن الاستبانة عدة أبعاد، وهي:

تخطيط المشروع: يتكون من ٣ عناصر تقيس كفاءة التخطيط والتنظيم.

تنفيذ المشروع: يتكون من ٣ عناصر تقيس مدى فعالية تنفيذ الأنشطة وإدارة الوقت.

مراقبة المشروع: يتكون من ٤ عناصر تقيس عمليات المراقبة والتحكم في المشروع.

تم استخدام مقياس ليكرت لتقييم الردود، حيث تتراوح الإجابات بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم (٤) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد العناصر	المرجع
إدارة المشاريع	كفاءة التخطيط والتنظيم	٣	تعاملرة (٢٠١٧)
	مدى فعالية تنفيذ الأنشطة وإدارة الوقت	٣	
	عمليات المراقبة والتحكم في المشروع.	٤	
	المجموع	١٠	

بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

٢,٥,٣ المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية)

تم استخدام استبانة أخرى لقياس كفاءة الموارد البشرية بناءً على أبحاث سابقة مثل استبانة قادري (٢٠١٩). تتضمن الاستبانة عدة أبعاد، وهي:

- تحسين الأداء الوظيفي: يتكون من ٤ عناصر تقيس كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.
- زيادة الإنتاجية: يتكون من ٣ عناصر تقيس مدى زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة لتطبيق إدارة المشاريع.
- تطوير المهارات الوظيفية: يتكون من ٣ عناصر تقيس مدى تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر.

تم استخدام مقياس ليكرت أيضاً لتقييم الردود، حيث تتراوح الإجابات بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المصادر الأولية والأبحاث والدراسات السابقة

إضافة إلى الاستبيانات، تم الاعتماد على مصادر أولية وأبحاث ودراسات سابقة لجمع المعلومات اللازمة. تم مراجعة الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية في السياقات العربية والأجنبية لفهم كيفية تأثير تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع على تحسين أداء الموظفين.

بهذه الطريقة، يهدف البحث إلى تقديم فهم دقيق وشامل لتأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل الشركة.

جدول رقم (٥) المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد العناصر	المرجع
كفاءة الموارد البشرية	كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية	٤	قادري (٢٠١٩)
	مدى زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة لتطبيق إدارة المشاريع	٣	
	مدى تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر	٣	
	المجموع	١٠	

بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

٦,٣ أنواع البيانات

تتضمن هذه الدراسة نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. يستخدم الباحث كلا النوعين لتحقيق الأهداف البحثية والوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

البيانات الأولية

البيانات الأولية هي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وهي تعبر عن معلومات واقعية وأصلية متعلقة بمشكلة الدراسة. يتم جمع البيانات الأولية بهدف الوصول إلى حل المشكلة البحثية وتقديم تحليل دقيق للمعلومات المتعلقة بالبحث. تشمل البيانات الأولية في هذه الدراسة:

- **المقابلة :** تُستخدم لإجراء مقابلات مع موظفي الشركة ومديريها للحصول على معلومات عميقة حول تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية.
- **الاستبيان :** تم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة البحث، حيث يتضمن أسئلة متعلقة بإدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية. تم توزيع الاستبيان على ٤٠ موظفًا و٤ من الإدارة العليا.
- **الملاحظة :** تعتمد على ملاحظة الباحث لبيئة العمل داخل الشركة ومراقبة كيفية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتأثيرها على أداء الموظفين.

البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين، وتعتبر تحليلًا وتفسيرًا للبيانات الأولية. يتم جمع البيانات الثانوية لأغراض أخرى غير حل المشكلة البحثية الخاصة بالبحث العلمي الحالي، ولكنها توفر معلومات يمكن استخدامها في كتابة المحتوى العلمي للبحث. تشمل البيانات الثانوية في هذه الدراسة:

- **الكتب :** مراجعة الكتب المتخصصة في إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية للحصول على نظريات ومفاهيم أساسية تدعم البحث.
- **المقالات :** الاطلاع على المقالات العلمية التي نشرت في مجلات ودوريات متخصصة لتوفير سياق نظري وأدلة داعمة للمشكلات المدروسة.
- **الدوريات :** تحليل الدراسات المنشورة في الدوريات الأكاديمية التي تناولت موضوعات مشابهة لفهم تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية.
- **التقارير الرسمية :** مراجعة التقارير الرسمية الصادرة عن المنظمات والهيئات الحكومية والخاصة التي تقدم إحصائيات ومعلومات حول كفاءة الموارد البشرية وأداء المشاريع.

من خلال دمج البيانات الأولية والبيانات الثانوية، يسعى الباحث إلى تقديم تحليل شامل ومتكامل لدور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في شركة الأمجاد للتجارة والصناعة بجدة، مما يساهم في تقديم توصيات واستنتاجات مبنية على بيانات موثوقة ومتنوعة.

٧,٣ طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة

في هذا البحث، تم استكشاف دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل شركة الأمجاد للتجارة والصناعة في جدة، السعودية. استهدف البحث فهم كيفية تأثير إدارة المشاريع على أداء الموظفين وكفاءتهم في إنجاز المشاريع بفعالية وفقاً للمعايير الزمنية والجودوية المحددة.

تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع الموظفين والإداريين العليا، بالإضافة إلى توزيع استبيانات على عينة ممثلة من الموظفين والإداريين. تم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتحديد العلاقات بين متغيرات إدارة المشاريع وأداء الموظفين.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وملحوظاً لإدارة المشاريع على كفاءة الموارد البشرية داخل الشركة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يمكن أن يسهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة إنتاجية الموظفين بشكل عام.

وبناءً على هذه النتائج، يوصى بمزيد من البحث والدراسات التي تركز على تطوير إدارة المشاريع وتعزيزها داخل الشركات، مع التركيز على تطبيقات عملية واقتراحات تحسينية لتحقيق أفضل نتائج في إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

تمثل هذه الدراسة خطوة أولى نحو فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية، وتقديم إسهام قيم في مجال إدارة الأعمال والتطوير المؤسسي.

قائمة المراجع References

- العامري، منصور بن متعب. (٢٠٠٣). دراسة ميدانية، مهارات المديرين الإدارية (إدارة الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- أمل (٢٠١٩). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع.
- محمد السيد، سرايا (١٩٨٦). "الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة، مدخل تقويم الأداء في الوحدات الحكومية" في الأردن.
- فائق محمد نايف فائق، أبو صفية (٢٠١١). بعنوان معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية.
- الحياصات، خالد محمد (٢٠٠٦). دراسة تطبيقية بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
- بن عنتر، عبد الرحمن. (د.ت.). إدارة الموارد البشرية. جامعة أمحمد بوقرة. الجزائر.
- بوشريية، محمد، قريشي، محمد، دهان، محمد. (٢٠٢٠). مدخل مقترح لتحديث تسيير الموارد البشرية من منظور الكفاءة الوظيفة مستشفى قطاع عام أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٦(١). ٩٨-١١٧.
- تاريخ الموارد البشرية وتطورها التاريخي وتطور إدارتها. (٢٠٢٤). بكة .
<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/> تاريخ-إدارة-الموارد-البشرية
- تعامرة، يارا. (٢٠١٧). تعريف إدارة المشاريع. موضوع.
<https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9>
- جودة، محفوظ. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.
- الحديدي، روان. (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي. (٢٥). ٥٩٧-٥٧٦.
- الحياصات، طلال. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل. المجلة العربية للنشر العلمي. (٤١). ٦٥٦-٦٤٠.
- السلمي، علي. (د.ت.). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشريف، راشد. (٢٠١٧). أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. ١٧.

صالح، إيمان. (٢٠١٦)، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

عاشور، خديجة، بوقادر، نسرين. (٢٠٢١). دور نظم المعلومات في الرفع من كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مديرية التربية لولاية بسكرة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.

قادري، محمد. (٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة- [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945.

المحيميد، ناصر. (٢٠١٧). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. (ط. ٢). فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

لزهر، قدوم. (٢٠١٨). إدارة المشاريع. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥. قائمة.

مندور، احمد، تادرس، صفاء، عمار، مفتاح، صالح، ام سعد. (٢٠١٧). تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة خاصة عن قطاع التعليم في بني وليد بليليا. مجلة العلوم البيئية. ٣٧. ٢٨١-٣١١.

Ebguta, O., Omojola, O. (2021). Human Resources Management Theories, Policies and Practices: A Review of Literature. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT. 9(5). 209-215.

Joshi, R. (2021). ROLE OF HUMAN RESOURCES AND PROCESS IN PROJECT MANAGEMENT Authored by. Science & Technology Development Journal - Engineering and Technology.

Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International journal of project management*, 25(3), 315-323.

Koskela, L., Howell, G. (2002). THE THEORY OF PROJECT MANAGEMENT: EXPLANATION TO NOVEL METHODS. Gramado. Brazil.

Levitt, R. E. (2011). Towards project management 2.0. *Engineering project organization journal*, 1(3), 197-210.

Melanson, C. (1993). The human side of project management. PM Network, 7(3), 27-33.

Morris, P. W., & Morris, P. W. (1994). *The management of projects*. London, UK: T. Telford.

Sinha, B.(2012).Dimensions of Human Resource Development: Concepts and Approaches. Scientific Annals of "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi - Geography series, 2, 105-122. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-329321>.

Verma, V. K. (1996). Human resource management and project management. PM Network, 10(4), 34–40.

Watts, A. (2014). Project Management. Victoria, B.C.: BCcampus. Retrieved from [https://open textbc.ca/projectmanagement/](https://open.textbc.ca/projectmanagement/).