

إدارة الموارد البشرية في المشروع وتأثيراتها في الحياة والعمل
(تأثير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الشركات التجارية)

جدول المحتويات

-الاطار العام للدراسة.....4

1,1 المقدمة.....5

1,2 مشكلة البحث.....6

١,٢,١ المشكلة النظرية.....6

1,3 أهمية البحث.....7

١,٣,١ الأهمية النظرية.....8

١,٣,٢ الأهمية العملية.....10

1,4 أسئلة البحث.....9

1,5 أهداف البحث.....10

1,6 فرضيات البحث.....10

1,7 نموذج البحث.....12

1,8 منهجية البحث.....12

1,9 نطاق الدراسة.....13

1,10 مخطط المشروع.....14

2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....16

الدراسات العربية.....18

الدراسات الأجنبية.....20

التعليق على الدراسات السابقة.....21

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ادارة الموارد البشرية في المشروع.....22

3-الفصل الثالث:منهجية البحث

3-1 المقدمة.....24

2-3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....24

3,3 تصميم البحث(بصلة البحث).....26

3,4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....27

27.....مجتمع البحث	3,4,1
28.....طرق جمع البيانات	3,4,2
29.....أنواع البيانات	3,5
31.....جدول مقارنة بين أنواع البيانات	3,5,1
31.....إجراءات التحليل الإحصائي	3,6
33.....الخاتمة	3,7

المستخلص

الهدف من الدراسة:

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة المشاريع على أداء فرق العمل، وتحديد كيف يساهم التخطيط والتحفيز السليم للعنصر البشري في نجاح المشروع وتسليمه في الوقت المحدد.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي؛ عبر استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من مديري المشاريع والعاملين بها، والاستعانة بالبرامج الإحصائية لتشخيص وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

نتائج الدراسة:

1-التحفيز المستمر والدعم القيادي يرفعان كفاءة أداء الفريق بنسبة ملحوظة.

2-الصراعات الداخلية وسوء توزيع المهام يؤديان مباشرة إلى هدر الوقت وزيادة تكاليف المشروع.

3-الاستثمار في تدريب أعضاء الفريق قبل وأثناء المشروع يقلل من الأخطاء التشغيلية.

المساهمة النظرية (Theoretical Contribution):

إثراء الفكر الإداري من خلال دمج نظرية إدارة الموارد البشرية مع نظريات إدارة المشاريع (Project Management Body of Knowledge)، وتقديم نموذج يفسر كيف تتأثر إنتاجية الفريق بطبيعة بيئة المشاريع المؤقتة والمستقلة.

التطبيقات العملية (Practical Implications):

1-تزويد مديري المشاريع بآليات عملية لإدارة النزاعات وتوزيع المسؤوليات بناءً على الجدارات والمهارات.

2-توصية الشركات بضرورة إشراك قسم الموارد البشرية في مرحلة التخطيط الأولي للمشاريع لضمان توفير الكفاءات المناسبة.

الكلمات المفتاحية (Keywords):

إدارة الموارد البشرية، إدارة المشاريع، فرق العمل، نجاح المشاريع، الأداء الوظيفي، التحفيز.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 مقدمة

في ظل التنافسية العالية وزيادة تعقيد الأعمال المعاصرة، لم تعد الموارد البشرية مجرد عامل إنتاجي تقليدي، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً وركيزة أساسية في الهيكل التنظيمي للمنظمات. وتكتسب إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management - HRM) أهمية خاصة في "إدارة المشاريع"، حيث يمثل العنصر البشري المحرك الرئيسي لإنجاز المهام، وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس.

وعن مفهوم الموارد البشرية يختلف باختلاف القصد من إطلاقه فبالنظر الى القرن الثامن عشر وتحديدا أثناء الثورة الصناعية في أوروبا، فإن الموارد البشرية يثصد بها هنا ظهور مفهوم الموارد البشرية على يد تشارلز بابينغ وروبرت أوين، والذي كان يهدف وقتها الى تحسين الظروف الخاصة بالموظفين والعمال وكذلك حفظ حقوقهم.

وأما بالنظر الى عالم الأعمال وخاصة في العصر الحديث فإنه يقصد بالموارد البشرية ذلك القسم من أقسام المنشأة والذي يعنى بمقابلة الموظفين الجدد والاعلان عن الشواغر وتعيين الموظف وتدريبه وكذلك متابعة اجازاته وغير ذلك من شؤون الموظف العامة وهذا مما يدل على ان المفهوم يختلف باختلاف الاطلاق والقصد منه.

مشكلة البحث

تشمل ادارة الموارد البشرية للمشروع العمليات التي تقوم على تنظيم وادارة فريق المشروع ويتكون فريق المشروع من الشخصاا الذين لديهم ادوار ومسؤوليات محددة من اجل انهاء المشروع وحيث انه من المعتاد التحدث عن الدوار والمسؤوليات المحالة يجب ان يشارك اعضاء الفريق بكثرة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع فالاشتراك المبكر لأعضاء الفريق يضيف الخبرة اثناء عملية التخطيط ويعزز الالتزام تجاه المشروع وعادة ما يتغير عدد اعضاء فريق المشروع ونوعياتهم مع تقدم سير عمل المشروع ويمكن ان يشار الى اعضاء فريق المشروع على انهم موظفي المشروع.

١,٢,١ المؤشرات قد يستنزف ميزانيتك ويهدد استقرار عملك في السوق. الحل يبدأ بالتشخيص الصحيح؛ لذا نضع بين يديك دليلاً شاملاً يكشف أبرز **مشاكل الموارد البشرية وحلولها** العملية لتحويل بيئة عملك إلى بيئة منتجة وجاذبة للكفاءات. تشير **مشاكل الموارد**

إلى الإطار الذي يضم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية داخل الشركات، وكيفية التعامل معها بأساليب عملية تضمن استقرار بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وتظهر

مشاكل الموارد البشرية عادة أثناء تنظيم شؤون الموظفين، وإدارة العلاقات الوظيفية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

1,2,2 الفجوات العلمية

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ولا سيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل ويمكن إيجاز هذه التحديات بالآتي:

التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين : يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير

قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها .

تحديات احتياجات وتوجهات سوق العمل: يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجارب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل وترى كفاي انه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال ولكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة وقد انعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل

3,1- أهمية البحث:

١,٣,١ الأهمية النظرية

أهمية إدارة الموارد:

عند إدارة الموارد في المشروع، تتمكن المؤسسات من تحقيق مجموعة من الفوائد، وتشمل ما يلي:

1- الاستخدام الأمثل للموارد

تنطوي إدارة موارد المشروع على تخصيصها بشكل فعال، وهو ما يكفل الاستخدام الأمثل لها دون هدر وتحقيق أقصى فائدة منها، ويتمكن مدير المشروع من زيادة إنتاجيته عندما ينجح في مطابقة الموارد المناسبة مع المهام الصحيحة، وينتج عن ذلك تقليل التكاليف وتحسين نتائج المشروع.

2- تحسين كفاءة المشاريع

من أبرز فوائد إدارة موارد المشروع أنها تساعد على تحسين كفاءته، فعندما يتم تخصيص الموارد وجدولتها بشكل فعال؛ يمكن إنجاز كافة مهام المشروع دون تأخير، وبالتالي تسير عمليات المشروع بسلاسة.

3- التقليل من مخاطر المشروع

من أهم عمليات إدارة موارد المشروع تحديد القيود المحتملة على تلك الموارد، فقد يواجه المشروع تحديات بخصوص الموارد تعوق تقدمه، مثل نقص المعدات أو المهارات، وهنا يأتي دور إدارة الموارد والتي تعالج تلك التحديات بشكل استباقي لضمان استمرار تقدم المشروع.

4- تخفيض تكاليف المشروع

تفيد إدارة موارد المشروع في تقليل تكاليفه، لأنها تنطوي على منع هدر تلك الموارد وتخصيصها بشكل فعال من أجل تقليل النفقات غير الضرورية، واستمرار تنفيذ المشروع وفقًا للميزانية المحددة.

5- تعزيز نتائج المشروع

عندما ينجح مدير المشروع في توفير جميع الموارد المطلوبة والتقليل من مخاطر نقصها من أجل إنجاز المهام بكفاءة، فإن ذلك ينعكس نجاح المشروع بالإيجاب.

هي تلك الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية داخل المنشأة للبحث عن القوى العاملة الفعالة بطرق مبتكرة وحديثة وبأساليب متجددة للوصول إلى تحقيق الأهداف الدولية للمؤسسة، فهي تقوم على تدريبهم وتطور من قدراتهم وإبداعاتهم وتراقب أداءهم لقياس فاعليتهم، وتتضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التدريب والتوظيف والابتكار، وتوسيع نطاق العلاقات مع جميع فروعها في العالم. وللعنصر البشري أهمية عظيمة لأي منشأة سواء كان داخليًا أو خارجيًا (دوليًا)، فهو مصدر التطور والابتكار والإبداع، وهو الذي يستطيع استغلال الموارد المتاحة في المنشأة بالطريقة الصحيحة، وبالتحفيز ومنح المكافآت والترقيات للعناصر البشرية فإنها ستعطي نتيجة أفضل وفاعلية حقيقية لتصل المنشأة إلى هدفها الأسمى محليًا ودوليًا. يجب اختيار المديرين الدوليين بحرص لتعيينهم في هذا المنصب وهذا ليس بالأمر السهل فمن الممكن أن ينجح ويحقق نجاحًا كبيرًا للمنشأة، ومن الممكن أن يقع في أخطاء توصل به إلى الفشل والإحباط وبالتالي يلحق الضرر بالمنشأة وسمعتها، لذلك يُراعى عند تعيينهم الكفاءة في الأداء من حيث تدريبهم وتطوير مهاراتهم لرفع مستوى المنشأة دوليًا.

المهارات الواجب توافرها في إدارة الموارد البشرية الدولية فيما يأتي أهم المهارات الواجب توفرها:

مهارة التكيف مع بيئة العمل تستخدم على اختلاف أنظمتها سواء محليًا أو دوليًا، لذا على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تمتلك القدرة على التكيف مع الظروف السائدة بشكل عام والقدرة على تطبيق سياسة الشركة وأنظمتها. مهارة وضع الخطط التنظيمية للمنشأة تكمن في القدرة على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية ولكن بعيدًا عن الإدارة العليا لانتشار فروعها في العالم. مهارة التنبؤ بالقرارات المستقبلية تكمن في اقتناص الفرص الجيدة واستثمارها، وكذلك تجنب المخاطر الاقتصادية والسياسية المحتملة والتي تفرض على إدارة الموارد البشرية الدولية سرعة البديهة لاتخاذ القرار المناسب.

1,4- أسئلة البحث

1 التوظيف واختيار الكفاءات

تركز هذه الأسئلة على كيفية جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها:

ما هو أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات فرز السير الذاتية على عدالة التوظيف؟
كيف تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding) على جذب المواهب في قطاع التكنولوجيا؟
ما هي العلاقة بين دقة اختبارات تحليل الشخصية والأداء الوظيفي الفعلي للموظفين الجدد؟

2. التدريب والتطوير

تستهدف فهم كيفية تحسين مهارات القوى العاملة:

ما مدى فعالية التعلم الإلكتروني (E-learning) مقارنة بالتدريب التقليدي في تطوير المهارات القيادية؟
كيف يساهم الاستثمار في برامج إعادة التأهيل المهني (Reskilling) في تقليل معدل دوران الموظفين؟
ما هو العائد على الاستثمار (ROI) من برامج التدريب والتطوير في الشركات الناشئة؟

3. إدارة الأداء والتعويضات

تتناول الحوافز وكيفية قياس النجاح:

هل تساهم الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء (مثل التغذية الراجعة المستمرة) في زيادة الإنتاجية أكثر من التقييم السنوي التقليدي؟

ما هو دور الحوافز غير المادية (مثل ساعات العمل المرنة) في تعزيز الرضا الوظيفي؟
كيف يمكن تصميم هيكل أجور عادل يقلل من الفجوة الرواتبية بين الجنسين؟

الثقافة التنظيمية وعلاقات الموظفين

تركز على البيئة الداخلية والارتباط الوظيفي:

كيف يؤثر العمل عن بُعد على الثقافة التنظيمية وشعور الموظفين بالانتماء؟
ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول (D&I) داخل بيئة العمل؟
كيف يمكن للمنظمات إدارة "الاحتراق الوظيفي" وتحسين الرفاهية النفسية للموظفين؟

5. الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)

تبحث في دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في اتخاذ القرار:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في إنجاح عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات؟
ما هي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية والسمعة المؤسسية للمنظمة؟

كيف يمكن لـ تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) التنبؤ بمعدلات استقالة الموظفين قبل حدوثها؟

1,5- أهداف البحث

في عالم الأعمال الحديث، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً أساسياً في نجاح أي منظمة. إن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بفعالية يضمن امتلاك الشركة لأهم أصولها: رأس المال البشري المؤهل والمتحمس. تهدف هذه الإدارة إلى تعظيم أداء الموظفين لدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يخلق حلقة متكاملة من النمو والازدهار لكل من الفرد والمؤسسة.

“الأصل الأعظم في أي شركة هو موظفوها. النجاح لا يعتمد على المباني أو الآلات، بل على العقول المبدعة والأيدي الماهرة التي تديرها”.

1,6- فرضيات البحث

فرضيات حول "التدريب والتطوير"

إذا كان بحثك يركز على أثر التعلم داخل المنظمة، يمكنك استخدام:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية المتخصصة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين."

الفرضية الثانية: "يساهم الاستثمار في رأس المال البشري (التدريب) في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بشكل طردي."

2. فرضيات حول "نظم الحوافز والمكافآت"

للبحث في الدوافع وتأثيرها على الولاء أو الإنتاجية:

الفرضية الأولى: "يؤدي تطبيق نظام الحوافز المعنوية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بفعالية أكبر من الحوافز المادية في المدى الطويل."

الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لنظام تقييم الأداء المتبع في المنظمة."

3. فرضيات حول "التحول الرقمي في الموارد البشرية"

إذا كنت تدرس تأثير التكنولوجيا (HR Tech) أو الذكاء الاصطناعي:

الفرضية الأولى: "يؤدي تبني نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) إلى خفض التكاليف التشغيلية وتسريع عملية اتخاذ القرار الإداري."

7,1- نموذج البحث

المحتوى المقترح	المبحث
تخطيط الموارد البشرية: تحليل الاحتياجات وتصميم الوظائف.	المبحث الأول
الاستقطاب والاختيار: كيف تجذب المواهب وتختار الأنسب؟	المبحث الثاني
التدريب والتطوير: صقل المهارات والتعلم المستمر.	المبحث الثالث
نظم التعويضات والمزايا: الرواتب والحوافز لرفع الرضا الوظيفي.	المبحث الرابع

8,1- منهجية البحث

منهجية البحث عن الموارد البشرية (القوى العاملة):

تحليل العرض والطلب:

1- تحليل العرض: دراسة القوى العاملة الحالية داخل الشركة وتقييم مهاراتهم.

2- التنبؤ بالطلب: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بناء على الخطط الاستراتيجية والتوسعات.

تحديد الأوصاف الوظيفية:

1- تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.

2- جمع البيانات عبر الاستبيانات المقابلات أو الملاحظة المباشرة لشاغلي الوظائف.

البحث عن الكفاءات (الاستقطاب)

1- مصادر داخلية: الترقية أو النقل داخل الشركة.

2- مصادر خارجية: الإعلان عبر الإنترنت (linkedin) مكاتب التوظيف أو الجامعات.

1,9-نطاق الدراسة

يُعد تخصص إدارة الموارد البشرية (HRM) من أكثر المجالات حيوية، لأنه لا يقتصر فقط على "التوظيف"، بل يمتد ليشمل فهم السلوك البشري وكيفية استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات، بل وحتى (الأهداف الشخصية).

يعد تخصص إدارة الموارد البشرية HRM من أكثر المجالات حيوية، لأنه لا يقتصر فقط على "التوظيف"، بل يمتد ليشمل فهم السلوك البشري وكيفية استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات، بل وحتى الأهداف الشخصية.

إليك نظرة شاملة على نطاق دراسة الموارد البشرية وتطبيقاتها في العمل والحياة:

1. المحاور الأساسية لدراسة الموارد البشرية (في بيئة العمل)

تتمحور الدراسة الأكاديمية والمهنية حول "دورة حياة الموظف" داخل المنظمة:

الاستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection): دراسة كيفية تحليل الوظائف، كتابة الوصف الوظيفي، وجذب الكفاءات من خلال المقابلات والاختبارات.

التدريب والتطوير (Training & Development): التركيز على رفع كفاءة الموظفين، تصميم الحفائب التدريبية، وتطوير المهارات القيادية.

إدارة الأداء (Performance Management): وضع معايير لتقييم الموظفين (KPIs) وتقديم التغذية الراجعة لتحسين النتائج.

التعويضات والمزايا (Compensation & Benefits): دراسة هيكل الرواتب، المكافآت، والتأمين الصحي لضمان رضا الموظفين واستبقائهم.

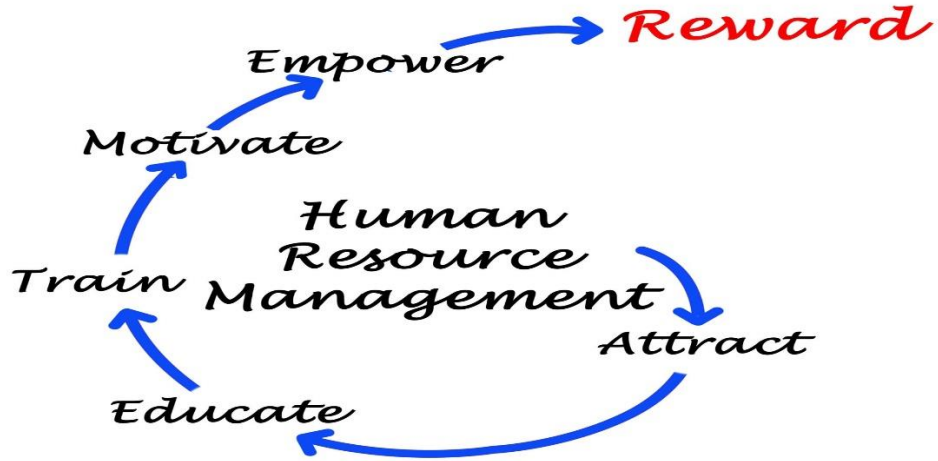
علاقات العمل والتشريعات: فهم قوانين العمل المحلية، وحماية حقوق الموظف والمنظمة على حد سواء.

2. مهارات الموارد البشرية في "الحياة" اليومية

دراسة هذا المجال تمنحك أدوات قوية تتجاوز المكاتب والشركات:

الذكاء العاطفي والتواصل: تتعلم كيف تقرأ لغة الجسد، وتدير النزاعات بمرونة، وتفهم الدوافع النفسية للأشخاص من حولك.

التخطيط الاستراتيجي الشخصي: كما تخطط الموارد البشرية لمستقبل الشركة، تساعدك أدواتها في تخطيط "مسارك المهني" الخاص وتحديد نقاط قوتك (SWOT Analysis).



1,10 مخطط المشروع

يعتبر مخطط المشروع (Project Plan) في إدارة الموارد البشرية خارطة الطريق التي تضمن توافق رأس المال البشري مع أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية. سواء كنت تدير فريقاً في شركة أو تنظم حياتك المهنية الخاصة، فإن التخطيط السليم هو ما يحول الرؤية إلى واقع.

أولاً: مخطط المشروع في بيئة العمل (Corporate HR)

في العمل، يركز المشروع عادةً على تحسين الكفاءة، التوظيف، أو تطوير الثقافة التنظيمية.

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المخرجات المتوقعة
1. التحديد (Initiation)	تحليل الفجوات، تحديد الميزانية، وتعيين أصحاب المصلحة.	المصلحة وثيقة ميثاق المشروع (Project Charter).
2. التخطيط (Planning)	وضع الجدول الزمني، تحديد قنوات التوظيف، وتصميم برامج التدريب.	خطة العمل والمخطط الزمني (Gantt Chart).
3. التنفيذ (Execution)	إطلاق حملات التوظيف، البدء في ورش العمل، أو تطبيق نظام تقييم الأداء.	تقارير سير العمل والبيانات الأولية.
4. الرصد (Monitoring)	قياس مؤشرات الأداء (KPIs) ومراقبة معدل دوران العمالة.	لوحة بيانات الأداء (Dashboard).
5. الإغلاق (Closing)	تقييم النتائج مقابل الأهداف وتقديم التوصيات النهائية.	التقرير الختامي ودروس مستفادة.

ثانياً: مخطط الموارد البشرية في الحياة (Personal Career HR) هنا، أنت "المدير" و "الموظف" في آن واحد. الموارد البشرية في حياتك تعني إدارة مهاراتك، وقتك، وصحتك المهنية.

1. الاستثمار في "الأصل" (تطوير الذات) تحليل SWOT الشخصي: تحديد نقاط قوتك، ضعفك، الفرص المتاحة، والتهديدات.

2. خطة التدريب: تخصيص ساعات أسبوعية لتعلم مهارة تقنية (Hard Skill) ومهارة ناعمة (Soft Skill). إدارة الأداء الشخصيوضع أهداف SMART (محددة، قابلة للقياس، طموحة، واقعية، ومزمنة).المراجعة الربع سنوية: هل ما زلت تسير في الاتجاه الصحيح للوصول لمنصب أحلامك؟

3. الصحة والرفاهية (Wellness)

توازن العمل والحياة ليس رفاهية، بل هو "صيانة" لموردك البشري الأهم (عقلك وجسدك) لتجنب الاحتراق الوظيفي.

2-الفصل الثاني:الدراسات السابقة

2,1الدور المتطور للموارد البشرية في نماذج العمل عن بعد والعمل الهجين

مقدمة

لقد شهد عالم العمل تحولاً جذرياً. فما بدأ كضرورة خلال الجائحة، أصبح اليوم واقعاً دائماً: نماذج العمل عن بُعد والعمل الهجين. وقد وضع هذا التحول الهائل إدارة الموارد البشرية في صميم نجاح المؤسسات. ولّى زمن اقتصار دور الموارد البشرية على الجانب الإداري؛ فالיום، بات دورها في العمل عن بُعد استراتيجياً، وابتكارياً، وأكثر أهمية من أي وقت مضى.

مع سعي الشركات للتكيف مع هذا المشهد الجديد، ارتفعت التوقعات من إدارات الموارد البشرية بشكل كبير. وباتت هذه الإدارات مكلفة الآن بتصميم وتنفيذ واستدامة أساليب عمل جديدة كلياً.

الموارد البشرية التقليدية مقابل الموارد البشرية الحديثة

لعمود طويلة، ارتبطت الصورة النمطية لإدارة الموارد البشرية بالمكاتب الصاخبة والاجتماعات المباشرة والمهام الإدارية في الغالب. إلا أن التبنى السريع لاستراتيجيات العمل عن بُعد وسياسات العمل الهجينة قد أعاد تشكيل هذا المشهد جذرياً، مما أدى إلى تطور عميق في جوهر عمل إدارة الموارد البشرية.

تاريخياً، كانت وظائف الموارد البشرية تتمحور غالباً حول التواجد الفعلي في مكان العمل. ففكر في الأمر: إدارة ملفات الموظفين الورقية، وإجراء المقابلات الشخصية، وتنظيم دورات تدريبية في مقر العمل، وتيسير فعاليات الفريق المكتبية، وضمان الامتثال للوائح مكان العمل المحلية. كان التركيز منصباً بشكل كبير على إدارة العمليات ضمن بيئة مكتبية مركزية.

لم تقتصر الجائحة على استحداث أدوات جديدة فحسب، بل أجبرت على إعادة النظر بشكل جذري في كيفية إنجاز العمل، وبالتالي في إدارة الموارد البشرية في بيئات العمل عن بُعد. لم يعد بإمكان إدارة الموارد البشرية الاعتماد على التواجد الشخصي لتعزيز ثقافة العمل أو إدارة الأداء. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور تحديات جمة أمام إدارة الموارد البشرية في مجال العمل عن بُعد، بدءاً من الحفاظ على التواصل وصولاً إلى ضمان المعاملة العادلة بين فرق العمل الموزعة.

يتطلب مجال الموارد البشرية الحديث اليوم مجموعة مهارات وعقلية مختلفة تماماً. يجب أن يتمتع متخصصو الموارد البشرية بالمرونة الرقمية، وأن يقودوا تبني التقنيات الجديدة لدعم

القوى العاملة المنتشرة جغرافياً. أصبحت المرونة في السياسات والممارسات أمراً بالغ الأهمية، بما يتناسب مع ترتيبات العمل المتنوعة والاحتياجات الفردية. والأهم من ذلك، أن دور الموارد البشرية في بناء ثقافة مؤسسية قد تعزز بشكل كبير. لم يعد الأمر مقتصرًا على مزايا المكتب، بل أصبح يتعلق بصياغة ثقافة شاملة وداعمة ومفاعلة تتجاوز حدود الموقع الجغرافي، وهو محور أساسي لتطور مسؤوليات الموارد البشرية. يتمحور هذا التحول حول تمكين الأفراد، بغض النظر عن مكان تواجدهم.

2,2 علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

لقد جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وقد تم تحديد إشكالية الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة؟ وقد ترتب عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتدرج فيما يلي: - هل يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال؟ - هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟ - هل يؤدي الالتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة؟ وقسمت الدراسة إلى جانبين جانب النظري وآخر تطبيقي ففي الجانب النظري كانت هناك أربعة فصول، حيث احتوى فصل موضوع الدراسة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية الدراسة، أهدافها، فرضياتها، والمفاهيم المتعلقة بها وبعض الدراسات السابقة، ثم جاء الفصل الثاني متضمن للنظريات المفسرة لموضوع الدراسة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة وكذا النظريات الحديثة أما الثالث فجاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية كما يليها الفصل الرابع المتمثل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية. أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد تضمن فصلين الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا فيه كل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة أداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة، المقابلة والسجلات والوثائق حيث تم توزيع الاستمارة على عينة طبقية تناسبية قدرت ب 60 مفردة وهي ما تعادل نسبة 31% من مجتمع البحث وقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي واعتمد في ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشيه، أما الفصل السادس فقد تم فيه تفريغ وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقنا فيه إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وكذا في ضوء النظريات السوسيولوجية، وصولاً إلى النتائج العامة، والوقوع على مجموعة من القضايا التي أثرت في الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها في: - يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال هي فرضية محققة. - تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال هي فرضية محققة. - يؤدي الالتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة هي فرضية محققة. وبالتالي فالفرضية العامة والتي مفادها أن " للثقافة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة" هي فرضية محققة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (350) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما يعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة وتنميتها وتطويرها والحفاظ

على استمراريتها بالعمل، ومراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

2,3 العدالة التنظيمية كمدخل لحوكمة الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وتطبيق حوكمة الموارد البشرية، من خلال استكشاف مدى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات) في دعم مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، لتفسير الظاهرة محل الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الحكم الراشد في إدارة الموارد البشرية، حيث إن الشعور بعدالة العائد وعدالة الإجراءات والمعاملة ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين، ويقلل من النزاعات والانخفاض في الولاء الوظيفي. وأوصت الدراسة بمراجعة سياسات المؤسسات تجاه توزيع العوائد، وضمان العدالة في إجراءات التوظيف والترقية والتقييم والتدريب، والتأكيد على تطبيق السياسات الإدارية بشفافية وعدالة لتعزيز فعالية الحوكمة وتحقيق التوازن بين مصلحة الإدارة والموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وصياغة رؤية مقترحة لتعزيز العدالة التنظيمية كنهج لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الملك خالد. هذه الدراسة نظرية (مكتبية) من خلال جمع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالوضع التنظيمي والرضا الوظيفي وتحليل أبرز النماذج والدراسات السابقة ذات العلاقة خلال الفترة (2013م-2024م)، والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات ومقترحات تمثلها الرؤية المقترحة. أدت النتائج إلى وضع رؤية مقترحة للعدالة التنظيمية كنهج لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى آليات وخطة لتنفيذها. كما أن الدراسة تتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 في المساعدة في تحقيق برنامج جودة الحياة من خلال دعم جودة حياة الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات: إن زيادة مستويات الرضا الوظيفي ستجعل الموظفين في جامعة الملك خالد يشعرون بالتقدير والمعاملة العادلة، مما سيعزز ولائهم للجامعة. إن تحسين الأداء والإنتاجية في بيئة عادلة سيزيد من الدافع للعمل الجاد والإبداعي. في جامعة الملك خالد، تنعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. تؤدي الشفافية والمشاركة إلى علاقات إيجابية بين الموظفين والقيادة في الجامعة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها وضع سياسة واضحة للعدالة التنظيمية تشمل جميع جوانب العمل الإداري والوظيفي، وإشراك الموظفين في صنع القرار من خلال تشكيل لجان استشارية وتمكينهم من اختيار آرائهم، وتقديم الاستشارات الإدارية حول كيفية تعزيز العدالة داخل المؤسسة. كما أوصت الدراسة باستخدام التكنولوجيا، وضمان الشفافية والحد من التحيز الشخصي في عمليات التقييم، ووضع برامج تدريبية دورية.

الدراسات العربية

1. أثر إدارة الموارد البشرية على نجاح وأداء المشاريع

ركزت هذه المجموعة من الدراسات على قياس كيف تؤثر الممارسات الأساسية للموارد البشرية (كالتعيين، التدريب، والتحفيز) في تحقيق أهداف المشاريع.

دراسة الباحثين: د. محمد مصطفى الشنطي و د. رامي يوسف الفراء (2019)

موضوع الدراسة: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تميز الأداء المؤسسي في المشاريع الإنشائية الكبرى". ركزت على قطاع غزة وبيّنت كيف يساهم التحول الرقمي للموارد البشرية في تسريع إنجاز المشاريع.

دراسة الباحث: د. علاء الدين أحمد حماد (2020)

موضوع الدراسة: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح للمشاريع الريادية: دراسة ميدانية على المشاريع الناشئة في الأردن". وأكدت الدراسة أن التوظيف القائم على الكفاءة والتدريب المستمر هما المحركان الأساسيان لنجاح هذه المشاريع.

2. القيادة وبناء فرق العمل في بيئة المشاريع

تعتبر القيادة وإدارة فرق العمل من أدق وظائف الموارد البشرية داخل إدارة المشاريع، نظراً لطبيعة المشاريع المؤقتة والديناميكية.

دراسة الباحثة: د. رانيا عبد الرزاق كنعان (2021)

موضوع الدراسة: "أثر الأنماط القيادية لمديري المشاريع على أداء الموارد البشرية وفريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع المنظمات الدولية في لبنان". وخلصت إلى أن القيادة التحويلية (التي تلهم الفريق وتشركه في القرار) هي الأكثر فاعلية في رفع إنتاجية فريق المشروع.

دراسة الباحثين: د. سامر محمد دحيات و د. أحلام أحمد العبادي (2018)

موضوع الدراسة: "أثر تماسك فريق العمل والتمكين النفسي على نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن". ركزت الدراسة على الجانب النفسي والاجتماعي الذي تديره الموارد البشرية لضمان تناغم الفريق.

3. التمكين، الولاء الوظيفي، والحد من دوران العمل

نظراً لأن المشاريع تنتهي بانتهاء مدتها، يواجه الباحثون تحدي الحفاظ على الكفاءات وتقليل رغبتهم في ترك العمل (دوران العمل).

دراسة الباحث: د. خالد وليد توفيق (2022)

موضوع الدراسة: "أثر تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المشاريع التنموية في مصر". وأوضحت كيف أن إعطاء صلاحيات أوسع لأعضاء الفريق يزيد من ولائهم للمشروع رغم مؤقتية التعيين.

دراسة الباحثة: د. منيرة بنت عبد الله السديري (2023)

موضوع الدراسة: "استراتيجيات الموارد البشرية للاحتفاظ بالكفاءات في مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030". ركزت على بيئة المشاريع الضخمة (Mega Projects) وكيفية تصميم حوافز ذكية لمنع تسرب العقول أثناء تنفيذ المشروع.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة رولف لوندين وأندرس سوديرولم (Rolf A. Lundin & Anders Söderholm)

اسم الدراسة: A Theory of the Temporary Organization (نظرية المنظمة المؤقتة - (1995).

المفهوم: تُعد هذه الدراسة واحدة من أهم المراجع الكلاسيكية. جادل الباحثان بأن إدارة الموارد البشرية في المشاريع تختلف تماماً عن الشركات التقليدية المستقرة، لأن المشروع "منظمة مؤقتة" تحتاج إلى آليات سريعة لتوظيف، وتحفيز، وتسريح الكفاءات بعد انتهاء عمر المشروع.

2. دراسات مارتينا هوزمان (Martina Huemann)

أبرز أبحاثها: Human Resource Management in the Project-Oriented Organization (إدارة الموارد البشرية في المنظمات القائمة على المشاريع).

المفهوم: ركزت هوزمان (مع باحثين آخرين مثل كين وبيير) على كيفية حماية الموظفين وتطوير مساراتهم المهنية داخل الشركات التي تعتمد كلياً على المشاريع. ووجدت أن موظفي المشاريع يعانون غالباً من احتراق وظيفي وضغوطات بسبب التنقل المستمر بين المشاريع، ودعت إلى إيجاد طاقم موارد بشرية مركزي يدعم استقرارهم النفسي والمهني.

3. دراسة آن كيجان وبام جونسون (Anne Keegan & J. Pamela Turner)

اسم الدراسة: The management of human resources in project-based organizations (إدارة الموارد البشرية في المنظمات القائمة على المشاريع - 2002).

المفهوم: بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير إدارة المشاريع على ممارسات الموارد البشرية التقليدية (مثل التقييم والتطوير). ووجدت الدراسة أن مدراء المشاريع غالباً ما يركزون على الأهداف قصيرة المدى للمشروع (الوقت والتكلفة) على حساب التطوير المهني طويل المدى للموظفين، مما يخلق فجوة تحتاج للتوازن.

4. دراسة جيه. آر. تورنر (J. Rodney Turner)

المفهوم: يعتبر تورنر من رواد إدارة المشاريع عالمياً، وقد ركز في كتابه الشهير The Handbook of Project-Based Management وفي دراساته على "القيادة وإدارة الفرق". وأكد أن القيادة في المشاريع يجب أن تتحول من "التحكم الإداري" إلى "التمكين وتسهيل المهام" لضمان تفاني الفريق في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

5. دراسة ليدفي بوبيلز وجورد بيكر (Lidewey E.C. Bredillet & Geert Bakker)

المفهوم: ركزت أبحاثهم على "الكفاءات والمهارات الشخصية" (Soft Skills) لمدراء المشاريع. وأثبتت دراساتهم أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على المهارات التقنية (مثل الحسابات والجدولة)، بل يعتمد بنسبة كبيرة على مهارات الموارد البشرية مثل: حل النزاعات بين أفراد الفريق، والتواصل الفعال، والذكاء العاطفي.

التعليق على الدراسات السابقة

مراجعة الدراسات السابقة في إدارة الموارد البشرية في المشروع تُجمع الأدبيات الإدارية والدراسات العلمية الحديثة على أن إدارة الموارد البشرية تشكل الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي مشروع؛ فالمشاريع، بطبيعتها المؤقتة والديناميكية، تتطلب نمطاً مرناً وكفاءة عالية في إدارة الطاقات البشرية تختلف عن الإدارة التقليدية في المنظمات المستقرة.

ويمكن تصنيف مساهمات الدراسات السابقة في هذا المجال إلى عدة محاور رئيسية:1. تأثير الكفاءات القيادية واختيار فريق العملأكدت العديد من الدراسات (مثل دراسات معهد إدارة المشاريع \$PMI\$) أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات الناعمة (Soft Skills) التي يمتلكها مدير المشروع، وليس فقط بالمهارات التقنية.

أشارت الدراسات إلى أن القدرة على بناء فرق عمل متجانسة ومتعددة التخصصات تُعد العامل الحاسم في تقليص الجدول الزمني للمشروع وضبط ميزانيته.

أوضحت الأبحاث أن الاختيار الخاطئ لأعضاء الفريق بناءً على المحسوبية أو دون مراعاة الكفاءة والجاهزية يؤدي إلى تعثر دائم في الإنجاز.

2. إدارة النزاعات والاتصال الفعال داخل المشروعركزت دراسات أخرى على البيئة السيكولوجية والاجتماعية لفريق العمل. نظراً لأن المشاريع تجمع أفراداً من خلفيات وثقافات وتخصصات متنوعة، فإن احتمالية حدوث النزاعات تكون مرتفعة.

توصلت الدراسات السابقة إلى أن المنظمات التي تتبنى قنوات اتصال مفتوحة وشفافة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى وتماسكاً أكبر بين أعضاء الفريق.

أثبتت الأدبيات أن الإدارة الاستباقية للنزاعات (Conflict Management) تحول الخلافات الهدامة إلى نقاشات بناءة تخدم مصلحة المشروع.

3. التحفيز، والتمكين، ونظام المكافآت المرتبط بالأداءبحثت دراسات متعددة في آليات تحفيز العاملين في بيئات المشاريع المضغوطة. خلصت النتائج إلى أن أنظمة الحوافز التقليدية (الرواتب الثابتة) قد لا تكون كافية في بيئة المشاريع؛ بل إن المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف والمحطات الرئيسية (Milestones) هي الأكثر فاعلية.

أظهرت الأبحاث أن منح أعضاء الفريق مساحة من التمكين (Empowerment) واتخاذ القرار يزيد من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه أهداف المشروع. خلاصة واستنتاج الفجوة البحثية: بالرغم من وفرة الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المشاريع الكبرى، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي (مثل العمل عن بعد وإدارة الفرق الافتراضية) وأثرها على إنتاجية مشاريعنا المحلية. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة وتقديم نموذج عملي يتماشى مع التطورات المتسارعة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إدارة الموارد البشرية في المشروع

وجه التمايز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتقاطع هذه الدراسة مع الجهود البحثية السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية في بيئة المشاريع، إلا أنها تنفرد وتتميز عنها في عدة جوانب جوهرية تشكل إضافة علمية وتطبيقية للمكتبة الإدارية، وتتمثل هذه الاختلافات فيما يلي:

1. من حيث السياق والتطبيق (Contextual Gap)

الدراسات السابقة: ركزت غالبية البحوث السابقة على إدارة الموارد البشرية في الشركات التقليدية ذات الهياكل المستقرة، أو ركزت على مشاريع في قطاعات محددة وكلاسيكية مثل (الإنشاءات والمقاولات).

الدراسة الحالية: تتميز بتسليط الضوء على [مثل: المشاريع الريادية، المشاريع الرقمية، أو مشاريع التحول الرقمي] في البيئة [مثل: السوق السعودي]، وهو سياق ديناميكي يتسم بالغموض والسرعة، ويفتقر إلى أطر عمل مخصصة لإدارة الكفاءات داخل المشاريع.

2. من حيث المتغيرات والعلاقات (Conceptual Gap)

الدراسات السابقة: اكتفت ببند دراسة العلاقات التقليدية المباشرة (مثل تأثير التدريب أو الحوافز على أداء المشروع) بشكل منفصل.

الدراسة الحالية: تمتاز بتبني نموذج تحليلي أكثر عمقاً وشمولية؛ حيث لا تدرس العلاقة المباشرة فحسب، بل تُدخل متغيرات [وسيلة / معدلة] مثل [مثل: الرشاقة التنظيمية، الثقافة الرقمية، أو القيادة الخادمة]، مما يساهم في فهم "كيف" و"متى" تؤثر ممارسات الموارد البشرية على نجاح المشروع.

3. من حيث طبيعة ممارسات الموارد البشرية (Modern PM-HRM Practices)

الدراسات السابقة: ركزت على الوظائف التقليدية للموارد البشرية (التوظيف، التقييم، التعويضات).

الدراسة الحالية: تواكب التوجهات الحديثة لعام 2026 من خلال التركيز على ممارسات مبتكرة تناسب طبيعة المشاريع المؤقتة، مثل: (إدارة الفرق الافتراضية وهجينة العمل، تعزيز المرونة النفسية للموظفين لمنع الاحتراق الوظيفي في المشاريع، أو استخدام الذكاء الاصطناعي في توزيع المهام بناءً على الجدارات).

4. من حيث المنهجية والأدوات (Methodological Gap)

الدراسات السابقة: اعتمدت بشكل كبير على المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي التقليدي، أو دراسة حالة واحدة (Case Study) يصعب تعميم نتائجها.

الدراسة الحالية: تميزت بالاعتماد على [مثل: المنهج المختلط (Mixed Methods)] الذي يدمج بين التحليل الكمي للاستبيانات والمقابلات النوعية العميقة مع مدراء المشاريع، مما يمنح النتائج عمقاً تفسيرياً وقوة في التعميم.

3-الفصل الثالث: منهجية البحث

3-1 المقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية (HRM) المحرك الأساسي لاستدامة المؤسسات وتنافسيتها في بيئة الأعمال المعاصرة؛ إذ لم يعد رأس المال البشري مجرد تكلفة تشغيلية، بل أصل استراتيجي تتوقف عليه كفاءة الأداء المؤسسي. ومع تسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، برزت الحاجة الملحة للاعتماد على **منهجية البحث العلمي** كوسيلة نظامية لفهم الظواهر الإدارية وتفسير السلوك التنظيمي، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرات الشخصية المجردة.

وتكتسب منهجية البحث العلمي في هذا التخصص خصوصية فريدة؛ كونها تجمع بين دراسة الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين (مثل الرضا الوظيفي، والولاء، والاحترق النفسي) وبين المؤشرات الكمية للمؤسسة (مثل معدلات الدوران الوظيفي، والإنتاجية، والعائد على الاستثمار في التدريب). بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى استخدام أدوات منهجية منضبطة لتقصي العلاقة بين متغيرات الدراسة، مستنداً إلى الأطر النظرية المستقرة والدراسات الميدانية التطبيقية.

3-2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

وتكمن أهمية ضبط المنهجية العلمية في هذا السياق في قدرتها على تزويد صناع القرار ببيانات دقيقة ونتائج قابلة للتعميم، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة للاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة.

عند الحديث عن "إدارة الموارد البشرية في المشروع"، فإننا نتعامل مع سياق ديناميكي يختلف عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية في الشركات، نظراً لأن المشاريع لها عمر محدد وأهداف مؤقتة.

1. المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشروع)

وهي الأنشطة والعمليات التي يمارسها مدير المشروع أو إدارة المنظمة للتأثير على الأداء والمخرجات.

أ. تخطيط الموارد البشرية للمشروع (Project HR Planning)

• **التعريف الإجرائي:** هو العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد وتوثيق أدوار المشروع، والمسؤوليات، والمهارات المطلوبة، وإعداد خطة إدارة التعيينات للجدول الزمني للمشروع.

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس من خلال استبانة (مقياس ليكرت خماسي) تقيم مدى توفر أو وضوح: وصف الوظائف داخل المشروع، مصفوفة تحديد المسؤوليات RAM، تحديد فجوات المهارات قبل البدء).

ب. استقطاب وتعيين فريق المشروع (Project Team Acquisition)

• **التعريف الإجرائي:** الإجراءات والآليات المتبعة للحصول على الكوادر البشرية اللازمة (سواء من داخل المنظمة كإعارة، أو تعاقد خارجي) وإلحاقهم بالفريق في الوقت المحدد للمشروع.

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس بمؤشرات مثل: (سرعة سد الشواغر في المشروع، مدى مطابقة مؤهلات المعيّنين لمتطلبات المهام، التكلفة الفعلية للاستقطاب مقارنة بالميزانية).

ج. تطوير وتدريب فريق المشروع (Project Team Development)

• **التعريف الإجرائي:** الأنشطة الموجهة لتحسين كفاءات أعضاء الفريق، وتعزيز التفاعل بينهم، ورفع الروح المعنوية لزيادة أداء المشروع (مثل ورش العمل السريعة، والتدريب على رأس العمل).

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس عبر: (عدد الساعات التدريبية المخصصة للفريق أثناء عمر المشروع، درجات تقييم المهارات قبل وبعد التدريب، تكرار الأنشطة الجماعية لبناء الفريق. Team Building)

د. إدارة أداء ومكافآت الفريق (Project Performance & Rewards)

• **التعريف الإجرائي:** الآلية المستخدمة لمتابعة وتقييم إنتاجية أعضاء الفريق وتقديم التغذية الراجعة، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت (المادية أو المعنوية) المرتبطة بتحقيق معالم المشروع. (Milestones)

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس بـ: (تكرار جلسات التقييم الراجعة، نسبة المكافآت الموزعة بناءً على إنجاز أهداف المشروع، الرضا العام للفريق عن عدالة التقييم)

2. المتغيرات التابعة (مخرجات المشروع والمسلقيات)

وهي النتائج المتأثرة بالممارسات السابقة.

أ. أداء المشروع (Project Performance)

• **التعريف الإجرائي:** مدى نجاح الفريق في تسليم مخرجات المشروع بناءً على "المثلث الحديدي لإدارة المشاريع".

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس رقمياً من خلال:

1. الالتزام بالوقت: (نسبة الانحراف عن الجدول الزمني المخطط).
2. الالتزام بالميزانية: (نسبة الانحراف عن التكلفة التقديرية CPI/CV)
3. الجودة: (عدد الأخطاء أو العيوب المكتشفة في التسليمات النهائية، أو نسبة رضا العميل).

ب. التماسك والعمل الجماعي في المشروع (Team Cohesion)

• **التعريف الإجرائي:** درجة قوة الروابط بين أعضاء فريق المشروع، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل معاً وتنسيق جهودهم لتحقيق الهدف المشترك.

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس إجرائياً عبر استبانة تقيس: (مستوى الثقة المتبادلة، انخفاض حدة النزاعات الهدامة، سرعة حل المشكلات الجماعية).

ج. الاحتفاظ بكفاءات المشروع (Employee Retention / Turnover Intentions)

• **التعريف الإجرائي:** مدى قدرة إدارة المشروع على الإبقاء على الأعضاء الرئيسيين للفريق حتى نهاية عمر المشروع دون تسرب أو طلب الانتقال لمشاريع أخرى.

• **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس بـ: (معدل دوران العمل الفعلي داخل المشروع، أو نية ترك العمل لفعلي داخل المشروع، أو نية ترك العمل المقاسة عبر استبانة مخصصة).

3,3 تصميم البحث (بصلة البحث)

1. الفلسفات البحثية (Research Philosophies)

الوضعية (Positivism)

التفسيرية (Interpretivism)

الواقعية (Realism)

البراغماتية/العملية (Pragmatism)

2. المداخل البحثية (Research Approaches)

المدخل الاستنباطي/الاستنتاجي (Deductive)

المدخل الاستقرائي (Inductive)

3. الاستراتيجيات البحثية (Research Strategies)

التجربة (Experiment)

المسح (Survey)

دراسة الحالة (Case Study)

النظرية المجردة (Grounded Theory)

4. الخيارات المنهجية (Research Choices)

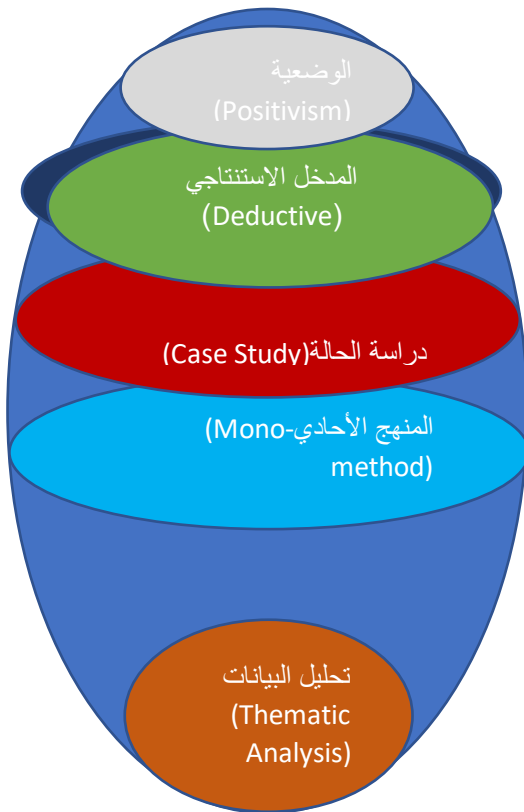
المنهج الأحادي (Mono-method)

الطرق المختلطة (Mixed-methods)

الطرق المتعددة (Multi-method)

5. الأفق الزمني (Time Horizons)

المقطع العرضي (Cross-sectional)



6. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures)

جمع البيانات

تحليل البيانات (Thematic Analysis)

3,4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تُعد إدارة الموارد البشرية في بيئة المشاريع من أكثر المجالات حيوية وثراءً بالمتغيرات؛ نظراً لطبيعة المشاريع المؤقتة والديناميكية التي تتطلب مرونة عالية في استقطاب، وتطوير، وتوجيه الكفاءات. ولضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم أو الفهم العميق، يستلزم البحث العلمي في هذا المجال تحديداً دقيقاً لـ **مجتمع البحث (Research Population)**، وهو المظلة الشاملة لجميع الأفراد أو العناصر التي تنطبق عليها خصائص الدراسة (مثل مديري المشاريع، أعضاء الفرق، أو ممارسي الموارد البشرية في قطاع معين).

ومع استحالة دراسة المجتمع بأكمله في كثير من الأحيان نظراً لقيود الوقت والتكلفة، تبرز أهمية **تقنيات وأساليب أخذ العينات (Sampling Techniques)** كأداة منهجية حاسمة لاستقطاع جزء ممثل وجوهري من هذا المجتمع. إن اختيار العينة في إدارة موارد المشاريع البشرية لا يتوقف عند مجرد الاختيار العشوائي أو المتاحة، بل يتطلب موازنة دقيقة مع أهداف البحث؛ سواء عبر الاعتماد على **العينات الاحتمالية (Probability Sampling)** لضمان التمثيل الإحصائي العادل وتقليل التحيز، أو **العينات غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling)** كالعينة القصدية أو الهادفة، والتي تتيح للباحث الوصول المباشر إلى خبرات نوعية عميقة لمتخصصين عاصروا تحديات حقيقية في إدارة فرق المشاريع. تأسيساً على ذلك، يستعرض هذا الفصل المنهجي الحدود الفعلية لمجتمع الدراسة، والآلية العلمية المتبعة في اختيار العينة، بما يضمن موثوقية البيانات وصلاحياتها للإجابة على تساؤلات البحث.

3,4,1 مجتمع البحث

هو المجموع الكلي للعناصر أو الأفراد الذين يشتركون في خصائص محددة، والذين تهدف الدراسة إلى تعميم نتائجها عليهم.

أولاً: مجتمع البحث (Research Population)

مجتمع البحث هو المجموع الكلي للعناصر أو الأفراد الذين يشتركون في خصائص محددة، والذين تهدف الدراسة إلى تعميم نتائجها عليهم.

1. مستويات مجتمع البحث في إدارة موارد المشاريع:

- **مجتمع البحث المستهدف (Target Population)** وهو المجتمع المثالي الذي يرغب الباحث في دراسته (مثال: جميع مديري المشاريع وممارسي الموارد البشرية في قطاع الإنشاءات أو التقنية).
- **مجتمع البحث المتاح (Accessible Population)** المجموعات التي يمكن للباحث الوصول إليها فعلياً (مثال: الشركات المسجلة في الهيئة السعودية للمقاولات أو مركز دبي المالي).

2. وحدات التحليل الشائعة: (Units of Analysis)

- **الأفراد:** مديري المشاريع (Project Managers)، أعضاء فرق العمل (Team Members)، أو مديري الموارد البشرية (HR Managers).
- **المنظمات/المشاريع:** دراسة حالات لمشاريع محددة كأطراف مستقلة لتقييم ممارسات مثل (التعيين، تقييم الأداء، أو التحفيز داخل المشروع).

ثانياً: إطار المعاينة (Sampling Frame)

هو القائمة الفعلية أو السجل الذي يتم سحب العينة منه. في إدارة موارد المشاريع، قد يشمل الإطار:

- قوائم الموظفين في مكتب إدارة المشاريع. (PMO)
- سجلات النقابات المهنية مثل معهد إدارة المشاريع PMI أو جمعيات إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)

1. تنقسم تقنيات المعاينة إلى قسمين رئيسيين بناءً على طبيعة البحث (كمي أم

1. العينات الاحتمالية (Probability Sampling)

تُستخدم غالباً في البحوث الكمية (Quantitative) التي تسعى للتعميم واختبار الفرضيات.

التقنية	آلية التطبيق في موارد المشاريع	مبرر الاستخدام
العينة العشوائية البسيطة (Simple Random)	سحب أرقام وظيفية لعاملين في مشروع ضخم بشكل عشوائي تماماً عبر برامج الحاسب.	عندما يكون مجتمع البحث متجانساً تماماً ولديك إطار معاينة مكتمل.
العينة الطبقية (Stratified Random)	تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات (مثلاً: مديرو مشاريع، مهندسون، إداريون) ثم السحب العشوائي من كل طبقة.	مهم جداً في المشاريع لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية، خاصة عند دراسة الرضا الوظيفي أو الأجور.
العينة العنقودية (Cluster Sampling)	اختيار عدة مشاريع كاملة بشكل عشوائي من بين مجموعة كبيرة من مشاريع الشركة، ودراسة جميع العاملين داخل هذه المشاريع المحددة.	تُحتم عندما يكون مجتمع البحث متباعداً جغرافياً (مثل مشاريع إنشائية في مناطق مختلفة).
العينة المنتظمة (Systematic Sampling)	اختيار كل عنصر رقم (K) من قائمة موظفي المشروع (مثل اختيار الموظف رقم 5، 15، 25...).	سهولة التطبيق وتوفر توزيعاً منتظماً إذا كانت القائمة مرتبة عشوائياً.

2. العينات غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling)

تُستخدم بشكل واسع في البحوث النوعية (Qualitative) والاستكشافية، أو عندما يتعذر الحصول على إطار معاينة كامل.

العينة القصدية/الهادفة (Purposive/Judgmental Sampling): * كفيتها: اختيار عناصر محددة بناءً على خبرتهم ومعرفتهم العميقة بالظاهرة.

تطبيقها: مقابلة مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO Directors) الذين عاصروا تحولات استراتيجية في إدارة المواهب، لأنهم الأقدر على تقديم معلومات ثرية (Information-rich cases).

عينة كرة الثلج (Snowball Sampling):

كيفيتها: البدء بفرد واحد أو اثنين من مجتمع البحث، ثم الاعتماد عليهم لترشيح أفراد آخرين ينطبق عليهم نفس الشرط
تطبيقها: دراسة ممارسات الموارد البشرية في "مشاريع الظل" أو المشاريع غير الرسمية الحساسة، حيث يصعب الوصول للمشاركين مباشرة.

العينة المتاحة/الميسرة (Convenience Sampling):

كيفيتها: اختيار الأفراد الأكثر قرباً وسهولة في الوصول للباحث.

تطبيقها: توزيع استبيان على أعضاء فرق المشاريع في الشركة التي يعمل بها الباحث حالياً. (يعيبها ضعف القدرة على تعميم النتائج).

3,4,2 طرق جمع البيانات (Data Collection Methods)

تنقسم طرق جمع البيانات في إدارة الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين بناءً على طبيعة المعلومات المطلوبة:

1 الطرق الكمية (Quantitative Methods)

تستخدم لجمع بيانات رقمية وإحصائية يمكن قياسها وتعميمها.

• **الاستبيانات (Questionnaires):** الأداة الأكثر شيوعاً. تُوزع إلكترونياً أو ورقياً على الموظفين لقياس (الرضا الوظيفي، تقييم الثقافة التنظيمية، أو الاحتياجات التدريبية). تتميز بالسرعة والقدرة على تغطية مجتمع بحث كبير.

• **المقاييس القياسية (Standardized Scales):** مثل استخدام "مقياس ليكرت" الخماسي لتحديد درجات الموافقة أو الرفض تجاه سياسة جديدة في الموارد البشرية.

• **البيانات السجلية والتاريخية:** تحليل سجلات الحضور والغياب، معدلات دوران العمل (Turnover Rates)، ومؤشرات الأداء القياسية (KPIs) المتوفرة في نظام ال HRIS بالشركة.

2. الطرق النوعية (Qualitative Methods)

تستخدم لفهم السلوكيات، الدوافع، والمشاعر العميقة للموظفين (الإجابة على سؤال "لماذا؟" و "كيف؟").

• **المقابلات الشخصية (Interviews):** (سواء كانت منظمة أو نصف منظمة) وتتم مع القيادات أو عينة من الموظفين للحصول على آراء معمقة حول مشكلة معينة (مثل: أسباب استقالة الكفاءات).

• **مجموعات التركيز (Focus Groups):** جلسات نقاشية تضم من 6 إلى 10 موظفين لمناقشة موضوع محدد (مثل: عصف ذهني لتطوير بيئة العمل أو مناقشة المزايا والتعويضات الجديدة).

• **الملاحظة المباشرة (Observation):** مراقبة أداء الموظفين وتفاعلهم داخل بيئة العمل الفعلية للمشروع لتقييم سير العمل أو رصد التحديات السلوكية.

3,5 أنواع البيانات

الهدف من الدراسة	الطريقة المفضلة لجمع البيانات	نوع البيانات الناتجة
معرفة نسبة رضا الموظفين بشكل عام	الاستبيان الرقمي	كمية (أرقام ونسب مئوية)
فهم أسباب الخلافات المستمرة بين أعضاء الفريق	مجموعات التركيز / المقابلات	نوعية (آراء وتحليلات سلوكية)
تقييم مدى التزام الموظفين بساعات العمل	تحليل السجلات الرقمية (HRIS)	كمية (ساعات وأيام)
تصميم نظام حوافز جديد يلبي تطلعات الموظفين	دمج (استبيان + مقابلات)	مختلطة (كمية ونوعية)

اعتمدت أنواع البيانات على مصدران أساسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة وهما:

في بحوث الموارد البشرية الخاصة بالمشاريع، يعتمد الباحثون على نوعين رئيسيين من البيانات لاستخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق. كل نوع يخدم غرضاً محدداً في فهم كيفية إدارة الفريق وتحقيق أهداف المشروع.

تنقسم هذه البيانات في مشاريع الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين بناءً على طبيعتها، وهي:

1. البيانات الكمية (Quantitative Data)

وهي بيانات رقمية وقابلة للقياس الإحصائي، وتُستخدم لتحديد الأنماط، قياس الأداء، ومعرفة "كم" أو "موجات" التغير في المشروع.

• **معدل دوران العمالة في المشروع (Turnover Rate):** نسبة الموظفين الذين يتركون المشروع ويتم استبدالهم.

• **مقاييس الإنتاجية والأداء:** مثل عدد الساعات المستغرقة لإنجاز مهمة معينة مقارنة بالوقت المخطط له (\$Planned\ Hours\ vs.\ \$Actual\ Hours).

• **تكاليف العمالة:** الميزانية المرصودة للأجور، المكافآت، والتدريب مقابل المصاريف الفعلية.

• **نسبة الغياب والالتزام بالجدول الزمني:** لقياس مدى انخراط الفريق وانضباطه.

المصادر الأساسية للبيانات الكمية:

- أنظمة إدارة المشاريع الرقمية (مثل Jira, Asana, Trello) لاستخراج تقارير الأداء الزمني.
- أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) وسجلات الحضور والرواتب.
- الاستبيانات المغلقة (Surveys) الموجهة لأعضاء الفريق والتي تعتمد على مقياس رقمي (مثل من 1 إلى 5).

2. البيانات النوعية (Qualitative Data)

- وهي بيانات وصفية وغير رقمية، تركز على فهم الدوافع، الآراء، والتجارب الإنسانية داخل المشروع (تُجيب على سؤال "لماذا" و"كيف").
- **ثقافة وبيئة العمل:** مدى رضا الموظفين، مستويات التوتر، والانسجام بين أفراد الفريق.
- **أساليب القيادة والتواصل:** تقييم كفاءة مدير المشروع في توجيه الفريق وحل النزاعات.
- **التحديات والعقبات:** التعرف على الأسباب الخفية وراء تأخر بعض المهام (مثل نقص التدريب أو ضبابية المهام).

المصادر الأساسية للبيانات النوعية:

- **المقابلات الشخصية (Interviews):** إجراء حوارات مباشرة ومفتوحة مع مدراء المشاريع، رؤساء الفرق، أو الموظفين.
- **مجموعات التركيز (Focus Groups):** نقاشات جماعية موجهة مع عينة من أفراد المشروع لاستطلاع آرائهم حول تحدي معين.
- **مقابلات نهاية الخدمة أو نهاية المشروع (Exit/Post-Project Interviews):** لمعرفة الدروس المستفادة ونقاط الضعف التي واجهت الموارد البشرية خلال فترة التنفيذ.
- **الملاحظة المباشرة (Observation):** مراقبة الباحث لآلية سير العمل اليومي وتفاعل الفريق مع بعضهم البعض.

3,5,1 جدول مقارنة بين أنواع البيانات

وجه المقارنة	البيانات الكمية (Quantitative)	البيانات النوعية (Qualitative)
طبيعة البيانات	أرقام، إحصاءات، ونسب مئوية.	كلمات، نصوص، صور، وسلوكيات مرئية.
الهدف الأساسي	قياس الظواهر واختبار الفرضيات بدقة وتعميم النتائج.	استكشاف الأفكار، وفهم الدوافع العميقة والتجارب الإنسانية.
أدوات الجمع الشائعة	الاستبيانات المغلقة، سجلات الحضور الإلكترونية، وأنظمة الرواتب.	المقابلات الشخصية العميقة، مجموعات التركيز (Focus Groups)، والملاحظة.
نوع التحليل	تحليل إحصائي ورياضي (برامج مثل SPSS أو Excel).	تحليل موضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط والمتشابهات في الكلام.
الميزة الرئيسية	موضوعية عالية، سهولة المقارنة، وتوفير رؤية سريعة وشاملة.	تقدم عمقاً وتفصيلاً دقيقة حول "لماذا" يشعر الموظفون بطريقة معينة.
العيب الرئيسي	قد تغفل التفاصيل الإنسانية أو الأسباب الخفية وراء الأرقام.	أصعب في التعميم، وتستغرق وقتاً طويلاً في الجمع والتحليل، وتتأثر أحياناً بـ "تحيز الباحث".

3,6 إجراءات التحليل الإحصائي

تعتبر إجراءات التحليل الإحصائي في إدارة الموارد البشرية للمشروع من الأدوات الحيوية التي تمكن مديري المشاريع وقادة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات بدلاً من التخمين. يساهم هذا التحليل في تحسين أداء الفريق، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

وتستند النتائج المستخرجة الى مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

1. تحديد المشكلة والأهداف (Problem Definition)

قبل البدء في جمع أي بيانات، يجب تحديد الأسئلة الاستراتيجية التي يسعى المشروع للإجابة عنها، مثل:

- هل يمتلك فريق المشروع المهارات الكافية لإنهاء المهام في الوقت المحدد؟
- ما هي أسباب غياب أو دوران الموظفين (Turnover) أثناء تنفيذ المشروع؟
- كيف يؤثر الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق على جودة المخرجات؟

2. جمع البيانات (Data Collection)

تتطلب هذه المرحلة حصر ومواءمة البيانات المتعلقة بالعنصر البشري داخل المشروع من مصادر مختلفة:

- **بيانات الأداء:** معدلات إنجاز المهام، والالتزام بالجدول الزمنية.
- **بيانات الحضور والغياب:** الإجازات المرضية، وساعات العمل الإضافية.
- **بيانات التكلفة:** رواتب الفريق، تكلفة التدريب، والمكافآت.
- **البيانات الكيفية:** نتائج استبيانات الرضا الوظيفي، ومستوى الاحتراق المهني.

3. تنظيف البيانات وإعدادها (Data Cleaning & Preparation)

- البيانات الخام غالباً ما تحتوي على أخطاء أو قيم مفقودة. تشمل هذه الخطوة:
- معالجة القيم المفقودة (Missing Data).
 - استبعاد البيانات الشاذة (Outliers) التي قد تفسد دقة النتائج الإحصائية.
 - توحيد صيغ البيانات (مثال: توحيد صيغة تواريخ تعيين الموظفين أو ساعات العمل).

4. التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Analytics)

يُستخدم لتلخيص وفهم الوضع الحالي للموارد البشرية في المشروع باستخدام مقاييس إحصائية بسيطة:

- **النزعة المركزية:** حساب متوسط ساعات العمل، أو متوسط تقييم أداء الفريق.
- **التشتت:** معرفة مدى التفاوت في توزيع المهام بين أعضاء الفريق (هل هناك ضغط على موظفين دون غيرهم؟).
- **التكرارات والنسب المئوية:** مثل نسبة الموظفين الذين أتموا التدريب اللازم للمشروع.

5. التحليل الإحصائي الاستدلالي والارتباطي (Inferential & Correlational Analytics)

- هنا ننتقل من مجرد "وصف" الوضع إلى "فهم العلاقات" والأسباب:
- **اختبار الارتباط (Correlation):** لمعرفة هل هناك علاقة بين عدد ساعات العمل الإضافية وانخفاض إنتاجية الموظف؟
 - **اختبارات الفروق مثل T-Test أو ANOVA:** لمقارنة أداء مجموعات مختلفة داخل المشروع (مثل: مقارنة أداء الفريق التقني بالفريق الإداري).

6. التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)

باستخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل الانحدار الخطي أو اللوجستي (Regression Analysis)، يمكن التنبؤ بالمستقبل:

• التنبؤ باحتمالية مغادرة كفاءة معينة للمشروع قبل انتهائه بناءً على مؤشرات الرضا والغياب.

• التنبؤ بالوقت المستغرق لإتمام مهمة معينة بناءً على الأداء التاريخي لأعضاء الفريق.

7. عرض النتائج واتخاذ القرار (Data Visualization & Action)

تحويل الأرقام والمعادلات المعقدة إلى رسوم بيانية ولوحات تحكم (Dashboards) سهلة الفهم لمديري المشاريع وصناع القرار، تليها خطوة صياغة التوصيات، مثل:

• إعادة توزيع المهام لتخفيف الضغط.

• تقديم دورة تدريبية مكثفة لعلاج ضعف مهارة معينة أظهر التحليل أنها تعطل سير المشروع.

3,7 الخاتمة

لقد ساهمت منهجية البحث المتبعة — بدءاً من تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها، وصولاً إلى اختيار المنهج [الوصفي / التحليلي / الكمي] المناسب — في تفكيك العلاقات المعقدة بين كفاءة الموارد البشرية وإنتاجية المشروع. ووفرت لنا أدوات جمع البيانات، سواء من خلال [الاستبيانات، أو المقابلات، أو تحليل الوثائق]، قاعدة بيانات واقعية ورصينة تعكس التحديات الفعلية التي تواجه فرق العمل في بيئة المشاريع الديناميكية.

وقد أظهرت نتائج التحليل المنهجي للبيانات مجموعة من الحقائق الجوهرية؛ أبرزها أن رأس المال البشري ليس مجرد مورد تشغيلي، بل هو الميزة التنافسية الأقوى للمشاريع الحديثة. كما أكدت الدراسة الميدانية/التحليلية صحة الفرضيات التي انطلقنا منها، حيث تبين وجود علاقة طردية وثيقة بين [آليات التحفيز، والتدريب المستمر، والتوزيع الذكي للمهام] وبين خفض معدلات الدوران الوظيفي وتحسين جودة المخرجات في الوقت المحدد.

بناءً على ما تقدم من ربط منهجي بين النظرية والتطبيق، فإن هذا البحث يفتح آفاقاً جديدة أمام مديري المشاريع وصناع القرار لإعادة النظر في استراتيجيات إدارة الأفراد، والتعامل مع الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المخاطر والنجاح على حد سواء. وختاماً، نأمل أن تشكل هذه الدراسة، بمنهجيتها ونتائجها، إضافة نوعية للمكتبة الإدارية العربية، وأن تكون منطلقاً لأبحاث مستقبلية تسعى لتطوير بيئات العمل الإنشائية والتقنية والخدمية.