

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع



أثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في
الشركات: دراسة تطبيقية على شركات التوظيف بمدينة
الرياض

إعداد الطالبة / تغريد علي الفيفي

243001433

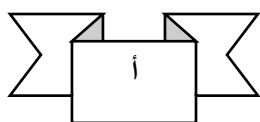
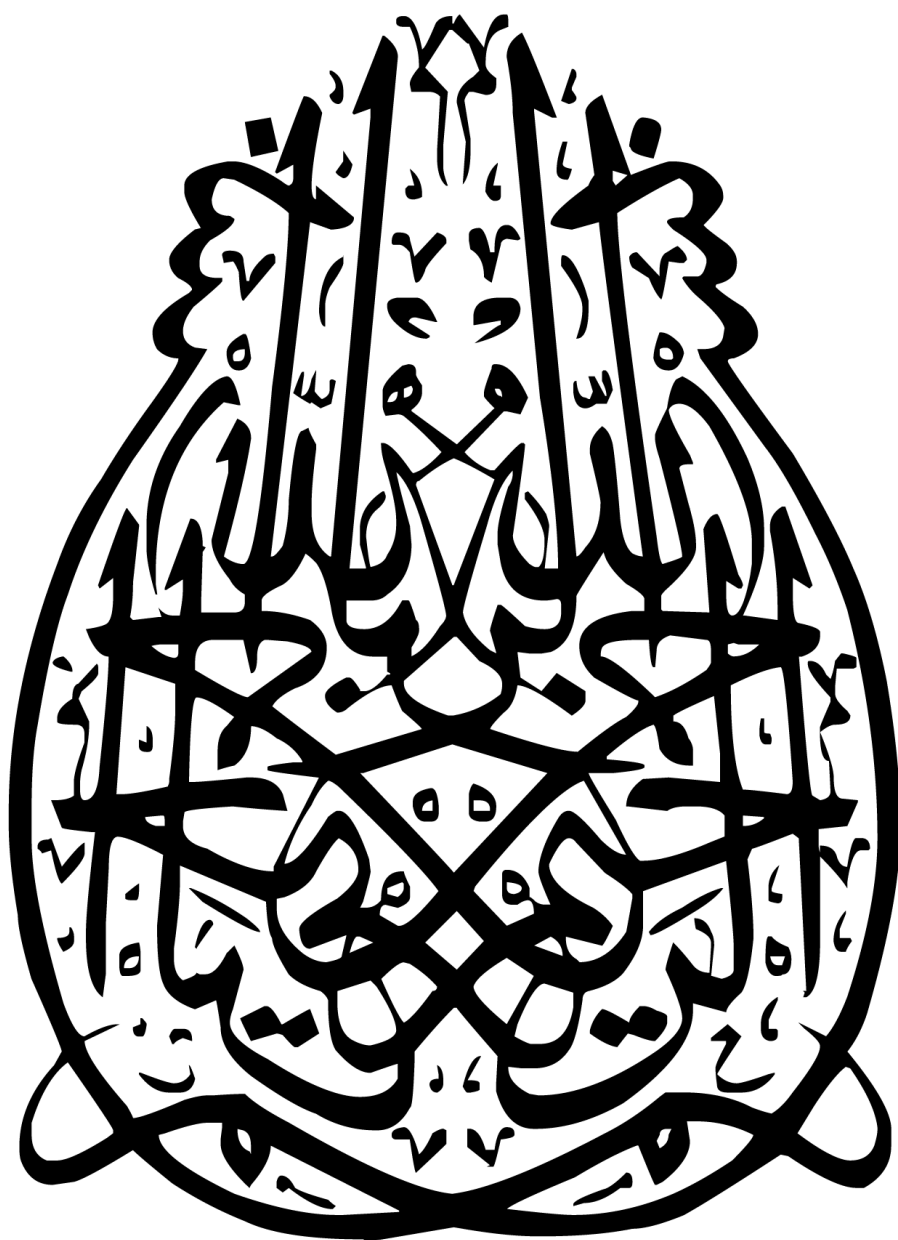
إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

العام الدراسي:

2025



إِهْدَاء

الى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطواتي , الى امي وابي نبض قلبي

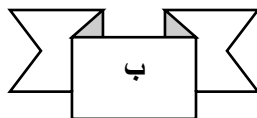
وسندي في هذه الحياة

الى جدي العزيز , الداعم الأول , من لم يبخل علي بكلمة تشجيع واحتضن

احلامي واجتهادي بدعواته الصادقة

الى عائلتي الثمينة وكل من صدق بدعواته لي بظهر الغيب

لكم اهدي هذا البحث , ولكم كل الشكر بعد الله في كل نجاح اصل اليه



شكر ونفك

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمداً كثيراً

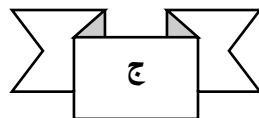
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المشاريع بأبعادها الثلاثة (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبقت على عينة عشوائية من العاملين في شركات التوظيف بمدينة الرياض بلغ عددها (322) مشاركًا، وقد شملت الاستبانة (33) فقرة موزعة على المحاور الأربعة.

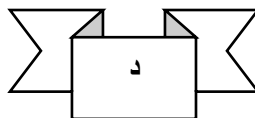
وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على تحسين عمليات التوظيف، كما تبين وجود أثر لكل بُعد على حدة، إذ حقق بُعد تخطيط المشاريع أعلى تأثير، يليه إدارة المخاطر، ثم مراقبة الأداء والتقييم، وأكدت النتائج كذلك أن مؤسسات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة ممارسات التخطيط والمتابعة، في حين تحتاج بعض ممارسات ما بعد التوظيف والتقييم المرحلي إلى مزيد من التطوير.

واستنادًا إلى ذلك، توصي الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم إدارة المشاريع ضمن أنشطة التوظيف، وإنشاء وحدات تخطيط ومراقبة داخل إدارات الموارد البشرية، وتعزيز استخدام أدوات التحليل والمخاطر، بالإضافة إلى تبني نظام مراجعة نهائية لمشاريع التوظيف بهدف تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق المواءمة بين الكفاءات البشرية والأهداف الاستراتيجية للشركة.

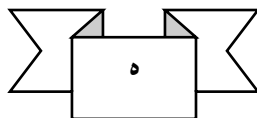
الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم، عمليات التوظيف، شركات التوظيف.

قائمة المحتويات

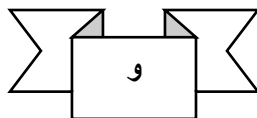
بسم الله الرحمن الرحيم.....أ



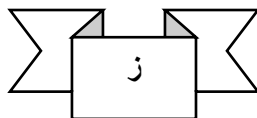
الإهداء.....	ب
الشكر والتقدير.....	ج
المستخلص.....	د
قائمة المحتويات.....	د
قائمة الجداول.....	ح
قائمة الأشكال.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
المقدمة:.....	1
1.1 المشكلة البحثية:.....	2
2.1 أهمية البحث:.....	3
3.1 أهداف البحث:.....	4
4.1 تساؤلات البحث:.....	5
5.1 فرضيات البحث:.....	5
6.1 الدراسات السابقة:.....	6
7.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	13
8.1 المنطلقات النظرية للبحث:.....	14
9.1 منهج البحث:.....	15
10.1 مصادر البيانات:.....	16
11.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:.....	17
12.1 نموذج الدراسة:.....	18
13.1 حدود البحث:.....	18
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	19
المبحث الأول: إدارة المشاريع.....	19
التمهيد.....	19



19.....	1.1.2 مفهوم إدارة المشاريع
21.....	2.1.2 أهداف إدارة المشاريع
23.....	3.1.2 أهمية إدارة المشاريع
25.....	4.1.2 خصائص إدارة المشاريع
28.....	5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع
31.....	المبحث الثاني: عمليات التوظيف
31.....	التمهيد
31.....	1.2.2 مفهوم عمليات التوظيف
33.....	2.2.2 أهداف عمليات التوظيف
35.....	3.2.2 أهمية عمليات التوظيف
36.....	4.2.2 مراحل التوظيف الأساسية
38.....	5.2.2 خصائص التوظيف الجيد
41.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41.....	تمهيد
41.....	1.3 منهج الدراسة
41.....	2.3 مجتمع الدراسة
42.....	3.3 عينة الدراسة
42.....	4.3 مصادر جمع البيانات
42.....	5.3 أداة الدراسة
44.....	6.3 صدق أداة الدراسة
46.....	8.3 ثبات أداة الدراسة
48.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها
50.....	تمهيد

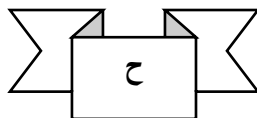


1.4	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	50
2.4	تحليل محاور الاستبانة	54
o	المحور الأول: إدارة المشاريع	54
o	المحور الثاني: عمليات التوظيف	59
3.4	اختبار فرضيات الدراسة	61
65	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	65
65	المقدمة	65
1.5	مناقشة النتائج	65
2.5	نتائج الفرضيات	67
3.5	التوصيات	69
71	Abstract	71
73	قائمة المراجع:	73
73	أولاً: المراجع العربية	73
74	ثانياً: المراجع الأجنبية	74
79	الملاحق	79
80	استمارة استبيان	80



قائمة الجداول

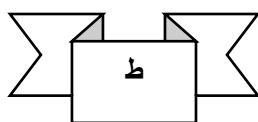
رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	الجدول (1): محاور الاستبانة	1.
46	الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي	2.
48	الجدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المشاريع وعمليات التوظيف	3.
49	الجدول (4): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة	4.
53	الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب النوع	5.
53	الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6.
54	الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7.
55	الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	8.
57	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد تخطيط المشاريع	9.
59	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد إدارة المخاطر	10.
60	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد مراقبة الأداء والتقييم	11.
62	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور عمليات التوظيف	12.
65	الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف	13.



رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
66	الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار لبُعد تخطيط المشاريع	14.
66	الجدول (15): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (تأثير إدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف)	15.
67	الجدول (16): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (تأثير مراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف)	16.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
53	الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع	1.
54	الشكل (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2.
55	الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3.
56	الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	4.



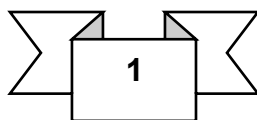
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد إدارة المشاريع أحد أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تعتمد على مجموعة من العمليات والتقنيات التي تهدف إلى تنظيم الموارد، وتنسيق الجهود، وضمان تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المتاحة، وقد أصبحت إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك نظرًا لدورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التشغيلية، وفي ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة، أصبح لزامًا على الشركات تبني استراتيجيات فعالة في إدارة المشاريع لضمان استمراريتها وتحقيق ميزات تنافسية.

وفي سياق بيئة الأعمال الحديثة، يعد التوظيف من أهم العمليات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز أدائها العام، حيث تعتمد الشركات على استقطاب الكفاءات المناسبة لضمان تحقيق الإنتاجية العالية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، ومع تزايد التحديات المرتبطة بسوق العمل، مثل تغير متطلبات المهارات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح من الضروري تطوير آليات توظيف فعالة تعتمد على منهجيات إدارة المشاريع لضمان تحقيق المواءمة بين احتياجات الشركات والكفاءات المتاحة في السوق، حيث تسهم إدارة المشاريع في تحسين عمليات التوظيف من خلال التخطيط الدقيق للوظائف المطلوبة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالاختيار والتوظيف، ومراقبة الأداء لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية (Yasa, 2024).

وفي هذا الإطار، تبرز شركات التوظيف كجهات وسيطة تلعب دورًا رئيسيًا في ربط الباحثين عن العمل بالفرص المتاحة، حيث تعتمد هذه الشركات على مجموعة من الأدوات والآليات لتحليل احتياجات السوق وتوفير المرشحين المناسبين لأصحاب الأعمال، غير أن التحديات التي تواجهها شركات التوظيف، مثل تقلبات سوق العمل، ومتطلبات العملاء المتغيرة، والضغط الزمني المرتبطة بملء الشواغر الوظيفية، تستدعي تطوير استراتيجيات إدارة مشاريع فعالة لضمان تحسين عمليات التوظيف، ومن هنا يأتي دور إدارة المشاريع في



تقديم حلول مبتكرة من خلال استخدام تقنيات تحليل البيانات، وتطبيق نظم التوظيف الرقمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Asriyanti et al., 2024).

وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، حيث يتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المشاريع، وهي: تخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، وذلك بهدف تقييم مدى تأثير هذه الأبعاد على جودة عمليات التوظيف وكفاءتها، كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين إدارة المشاريع وعمليات التوظيف، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على جمع البيانات الميدانية من شركات التوظيف في مدينة الرياض، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز كفاءة عمليات التوظيف وتحقيق التكامل بين استراتيجيات إدارة المشاريع ومتطلبات سوق العمل.

1.1 المشكلة البحثية:

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات، حيث تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز النمو المستدام، ومن هذا المنطلق، تلعب عمليات التوظيف دورًا محوريًا في ضمان توفير الكفاءات المناسبة التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات المؤسسات، ومع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الشركات تواجه تحديات متزايدة في استقطاب المواهب، مما يستدعي تبني أساليب مبتكرة لتحسين عمليات التوظيف، وتبرز إدارة المشاريع كأحد الحلول الفعالة التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة التوظيف وضمان تحقيق المواءمة بين متطلبات الشركات والمهارات المتاحة في السوق.

وفي ظل التحولات التي يشهدها سوق العمل، تواجه شركات التوظيف تحديات متعددة تتعلق بزيادة المنافسة، ومتطلبات العملاء المتغيرة، والتقنيات الحديثة التي أعادت تشكيل أساليب البحث عن الوظائف، كما أن الاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية في عمليات التوظيف يفرض على الشركات تطوير استراتيجيات قائمة على إدارة المشاريع لضمان تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والمرونة، حيث يمكن لإدارة المشاريع أن توفر إطارًا تنظيميًا يضمن تخطيطًا دقيقًا لاحتياجات التوظيف، وتحليل المخاطر المرتبطة بعملية الاختيار، وقياس الأداء

لضمان جودة التوظيف، وبالتالي تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء سواء كانوا شركات تبحث عن موظفين أو أفرادًا يسعون للحصول على فرص عمل مناسبة.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، وذلك من خلال التركيز على أبعاد رئيسية تشمل تخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، وقياس الأداء، حيث تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج علمي يساعد في تحسين كفاءة عمليات التوظيف وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق نتائج إيجابية في استقطاب الكفاءات المناسبة، كما تسعى إلى تقديم توصيات قائمة على التحليل الميداني لدعم تبني منهجيات إدارة المشاريع في قطاع التوظيف، مما يسهم في تعزيز تنافسية الشركات وتحقيق التكامل بين احتياجات سوق العمل ومتطلبات المؤسسات.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة وفعالية عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض؟"

2.1 أهمية البحث:

(أ) الأهمية العلمية

يسهم هذا البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول دور إدارة المشاريع في تحسين عمليات التوظيف داخل الشركات، حيث يوضح الإطار النظري كيف تساهم المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع، مثل التخطيط الفعال، وإدارة المخاطر، وتحسين سير العمل، في رفع كفاءة عمليات التوظيف. كما يركز البحث على دراسة تأثير العوامل المختلفة، مثل تقليل الفجوات الزمنية بين الإعلان عن الوظائف واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتطبيق آليات أكثر كفاءة في تقييم المرشحين، على تحقيق معدلات توظيف أكثر نجاحًا.

علاوة على ذلك، يدرس البحث مدى فاعلية الأدوات المتقدمة لإدارة المشاريع، مثل التحول الرقمي، واستخدام نظم تحليل البيانات، وتوظيف التقنيات الحديثة في متابعة وتحليل الأداء الوظيفي، في تعزيز اتخاذ القرار الإداري وتطوير استراتيجيات أكثر توافقًا مع احتياجات سوق العمل. كما يتيح البحث تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه شركات

التوظيف في تحسين استراتيجياتها التشغيلية، مما يسهم في تحقيق كفاءة أعلى في استقطاب المواهب، وتعزيز تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

ب) الأهمية العملية

يُعد تحسين إدارة المشاريع داخل شركات التوظيف عاملاً رئيسياً في تعزيز فاعلية عمليات التوظيف ورفع مستوى رضا كل من الشركات والمرشحين، حيث تسهم الأساليب الإدارية الحديثة في تسريع عمليات البحث عن الكفاءات، وتطوير آليات أكثر دقة في فرز وتقييم المتقدمين للوظائف، وتحسين تجربة المرشحين طوال مراحل التوظيف. ومن خلال تحليل تجربة شركات التوظيف في مدينة الرياض، يسعى البحث إلى تقديم حلول عملية تستند إلى أفضل الممارسات في مجال إدارة المشاريع، مما يساعد في تطوير إجراءات توظيف أكثر مرونة وكفاءة تتماشى مع متطلبات السوق.

إضافة إلى ذلك، يوفر البحث توصيات عملية للجهات المسؤولة عن التوظيف حول كيفية تحسين آليات التعاون بين مختلف الإدارات، وتطوير استخدام التكنولوجيا في إدارة بيانات المرشحين، وتعزيز مهارات فرق الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع لضمان تحقيق نتائج أفضل. كما يسلط البحث الضوء على أهمية تكامل استراتيجيات التوظيف مع الخطط العامة للشركات، لضمان استقطاب المواهب المناسبة في الوقت المناسب، مما يسهم في تحقيق الاستفادة التشغيلية وتحسين أداء الشركات. وأخيراً، تدعم نتائج البحث عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التوظيف، من خلال تقديم بيانات دقيقة حول تأثير إدارة المشاريع على عمليات التوظيف، مما يسهم في صياغة سياسات أكثر كفاءة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تطوير سوق العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة في إدارة الموارد البشرية.

3.1 أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في: محاولة تحليل تأثير إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر تخطيط المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.
- (2) بيان أثر إدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.
- (3) بيان أثر مراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.

4.1 تساؤلات البحث:

"إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة وفعالية عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر بيان أثر تخطيط المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض؟
- (2) ما أثر إدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض؟
- (3) ما أثر مراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض؟

5.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لإدارة المشاريع بأبعادها: (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) بيان أثر تخطيط المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لإدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) لمراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.

6.1 الدراسات السابقة:

▪ دراسة (2024) Lakshmi, Lakshmi & Krishna

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات التوظيف في الموارد البشرية، من خلال استكشاف الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين كفاءة عمليات التوظيف وتقليل التكلفة الزمنية والمادية المرتبطة بها.

استخدم الباحثون نهجًا تحليليًا واستكشافيًا لتقييم أثر الأنظمة الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، ومنصات التوظيف الإلكترونية في تحسين عملية استقطاب المواهب. كما تم تحليل مدى قبول الشركات لهذه التقنيات وتأثيرها على جودة قرارات التوظيف.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في التوظيف يؤدي إلى تحسين سرعة وكفاءة عمليات الاختيار والتصفية، وتقليل التحيز البشري، وتحقيق توافق أفضل بين المهارات المطلوبة والمرشحين المناسبين. كما كشفت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على الأدوات الرقمية في التوظيف تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين الجدد وتقلل معدلات دوران العمالة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني حلول رقمية متكاملة في عمليات التوظيف، وتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات المرشحين، وتوفير تدريب مستمر لمسؤولي الموارد البشرية حول أحدث تقنيات التوظيف الرقمي، لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في هذا المجال.

▪ دراسة Kovalchuk et al (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وإدارة نظام معلوماتي يساهم في تحسين عملية اختيار فرق العمل للمشروعات، من خلال تطبيق أساليب تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحديد الأفراد الأكثر ملاءمة لكل مشروع.

استخدم الباحثون نهجًا هندسيًا يعتمد على تصميم وتنفيذ نظام معلوماتي قائم على الخوارزميات الذكية، حيث تم تحليل مجموعة من العوامل مثل المهارات، والخبرات، والسمات الشخصية لتكوين فرق عمل متكاملة قادرة على تحقيق أهداف المشروعات بكفاءة.

أظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة المعلوماتية في اختيار فرق العمل يؤدي إلى تحسين إنتاجية الفريق، وتقليل معدلات الفشل في المشاريع، وتحقيق توافق أفضل بين أعضاء الفريق من حيث المهارات والخبرات. كما ساهمت هذه الأنظمة في تقليل الوقت المستغرق في عمليات التوظيف والتخصيص، مما عزز كفاءة إدارة المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق استخدام الأنظمة الذكية في إدارة فرق العمل، وتطوير نماذج خوارزمية أكثر دقة لتقييم قدرات الأفراد، إضافةً إلى تعزيز تكامل هذه الأنظمة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحقيق تحسينات مستدامة في إدارة الموارد البشرية للمشروعات.

■ دراسة Monteiro et al (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي في عمليات التوظيف من خلال تطبيق تقنيات التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment) في الشركات، وذلك بهدف تحسين كفاءة عمليات التوظيف وتقليل التكاليف المرتبطة بها.

اعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة، حيث قاموا بتحليل عملية التوظيف في إحدى الشركات قبل وبعد تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني، مع التركيز على التحديات، الفوائد، ومدى رضا المستخدمين عن هذا التحول الرقمي.

أظهرت النتائج أن استخدام أنظمة التوظيف الإلكتروني أدى إلى تقليل الوقت اللازم لعملية التوظيف بنسبة كبيرة، وتحسين جودة استقطاب المواهب من خلال توسيع نطاق البحث عن المرشحين، فضلاً عن تعزيز تجربة المستخدم للمتقدمين ومديري التوظيف. كما بينت الدراسة أن التحديات الرئيسية التي واجهتها الشركات في تطبيق هذه الأنظمة شملت الحاجة إلى تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية، وضمان تكامل النظام الجديد مع الأنظمة الإدارية القائمة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي في التوظيف، والاستثمار في التدريب المستمر للموظفين، واستخدام التحليلات الذكية لتحسين عمليات استقطاب المواهب، إضافةً إلى تعزيز أمن البيانات في منصات التوظيف الإلكتروني لضمان حماية معلومات المتقدمين.

■ دراسة Laumer et al (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة عمليات الأعمال (BPM) ونظم تتبع المتقدمين (ATS) على أداء عملية التوظيف، وذلك من خلال تقييم كيفية تحسين هذه الأدوات الرقمية لكفاءة وفعالية استقطاب الموظفين.

اعتمد الباحثون على نهج الدراسة التجريبية، حيث جمعوا بيانات من عدة شركات تطبق أنظمة إدارة عمليات التوظيف واستخدموا التحليل الإحصائي لقياس الأثر على الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن استخدام نظم تتبع المتقدمين أدى إلى تحسين سرعة ودقة عملية التوظيف، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا فرق الموارد البشرية عن كفاءة العمليات. كما أشارت الدراسة إلى أن إدارة عمليات الأعمال تساعد في تبسيط المهام وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يسهم في تحسين تجربة المتقدمين للوظائف.

أوصت الدراسة بضرورة دمج نظم تتبع المتقدمين مع استراتيجيات إدارة عمليات الأعمال لتعزيز الكفاءة، والاستثمار في التحليلات الرقمية لتوقع احتياجات التوظيف المستقبلية، وتطوير سياسات مرنة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية في سوق العمل.

■ دراسة Sobolieva-Tereshchenko (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النهج المنهجي لإدارة استراتيجيات التوظيف والاستقطاب، من خلال استكشاف كيفية تحسين عمليات التوظيف عبر الإدارة الاستراتيجية وتطبيق أفضل الممارسات الحديثة.

اعتمد الباحث على نهج تحليلي منهجي لدراسة استراتيجيات التوظيف في الشركات، مع تقييم دور العوامل التنظيمية والتكنولوجية في تعزيز فعالية التوظيف. استخدمت الدراسة تحليل البيانات الثانوية والنماذج النظرية لاستخلاص النتائج.

أظهرت النتائج أن تطبيق نهج إداري استراتيجي يعزز من كفاءة عملية التوظيف، من خلال تحسين آليات الاستقطاب، واستخدام التحليلات الرقمية، وتعزيز تجربة المرشحين للوظائف. كما أكدت الدراسة على أهمية مواءمة استراتيجيات التوظيف مع الأهداف التنظيمية لضمان استدامة القوى العاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني منهج شامل لإدارة التوظيف يدمج بين التكنولوجيا الحديثة والتحليلات المتقدمة، وتعزيز التعاون بين فرق الموارد البشرية والإدارات الأخرى لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى الاستثمار في نظم الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة وفعالية عمليات التوظيف.

■ دراسة (2024) Setiawan & Prianthara

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية عملية التوظيف الإلكتروني عبر تطبيقات الوظائف في عصر الرقمنة، ومدى تأثيرها على تحسين كفاءة واستقطاب المواهب في سوق العمل.

اعتمدت الدراسة على نهج كمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي الموارد البشرية والباحثين عن عمل الذين يستخدمون تطبيقات التوظيف الرقمية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي والتحليلي لاستخلاص النتائج.

أظهرت النتائج أن التوظيف الإلكتروني عبر التطبيقات الرقمية يساهم في تسريع عملية التوظيف، وتوسيع قاعدة المواهب، وتحسين جودة التوظيف من خلال استخدام البيانات التحليلية والذكاء الاصطناعي. كما أشارت الدراسة إلى وجود تحديات، مثل ضرورة تحسين تجربة المستخدم وتقليل التحيز في أنظمة التصفية الآلية للمرشحين.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً بين أنظمة التوظيف الإلكترونية ومتطلبات السوق، وتحسين تقنيات الذكاء الاصطناعي لضمان عدالة التوظيف، بالإضافة إلى تعزيز تجربة المستخدم في التطبيقات الرقمية عبر تطوير واجهات سهلة الاستخدام وزيادة التفاعل مع المستخدمين.

■ دراسة Musaba et al (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة فعالية أساليب التوظيف المختلفة في تحسين جودة الموظفين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال تحليل المناهج التقليدية والرقمية في استقطاب المواهب.

اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات السابقة، حيث تم تحليل نتائج دراسات سابقة حول تأثير استراتيجيات التوظيف، بما في ذلك التوظيف التقليدي، التوظيف الإلكتروني، واستخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار.

أظهرت النتائج أن الاعتماد على التوظيف الرقمي واستخدام البيانات التحليلية يساهمان بشكل كبير في تحسين جودة التوظيف وزيادة دقة اختيار المرشحين المناسبين. كما تبين أن التوظيف التقليدي لا يزال له دور مهم في بعض المجالات التي تتطلب مقابلات شخصية وتقييمات مباشرة. وأشارت الدراسة إلى أن التوظيف الفعال يحتاج إلى مزيج متوازن بين الأساليب الرقمية والتقليدية، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الوظائف ومتطلبات المؤسسات.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات متكاملة تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والطرق التقليدية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في التوظيف، مع تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المتقدمين، وتحسين استراتيجيات الاستبقاء الوظيفي لتعزيز الاستقرار المؤسسي.

■ دراسة Ishaque (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات القوى العاملة على أداء المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط لمشاركة الموظفين. وقد سعت إلى فهم العلاقة بين سياسات الإدارة الحديثة ومستوى انخراط الموظفين في بيئة العمل، وتأثير ذلك على نجاح المشاريع.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيانات موجهة لموظفي المشاريع في مختلف القطاعات، حيث تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة الإحصائية لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر والتحفيز والتواصل الفعال، تؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع. كما بينت أن مشاركة الموظفين تلعب دورًا وسيطًا رئيسيًا، حيث إن زيادة التفاعل والاندماج في العمل تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز جودة تنفيذ المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية تشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز بيئة عمل داعمة، مما يسهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

■ دراسة Doye & Bogawar (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في إدارة عمليات التوظيف ومدى تأثيره على كفاءة ودقة استقطاب الكفاءات. وتركز على كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الفرز والاختيار، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوبين في إجراءات التوظيف التقليدية.

استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا قائمًا على مراجعة الأدبيات والتجارب العملية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف، حيث تمت دراسة أدوات مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) والتحليل التنبؤي وتعلم الآلة في تحسين جودة القرارات التوظيفية.

أظهرت النتائج أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تساهم في تسريع عمليات التوظيف وتقليل التحيز البشري من خلال استخدام معايير موضوعية في تحليل بيانات المرشحين. كما بينت الدراسة أن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي يعزز تجربة المرشحين، حيث يتيح لهم تفاعلاً أسرع وأكثر شفافية مع جهات التوظيف.

أوصت الدراسة بضرورة دمج الذكاء الاصطناعي مع قرارات الموارد البشرية دون الاستغناء عن التقييم البشري، وذلك لضمان تحقيق توازن بين الدقة التقنية والاعتبارات الإنسانية في التوظيف.

■ دراسة Ahsan & Ho (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كفاءات مديري المشاريع في المنهجية الرشيقة (Agile) بناءً على إشارات التوظيف، حيث تم التركيز على الخصائص والمهارات التي يتم البحث عنها عند اختيار مديري المشاريع في بيئات العمل الديناميكية.

اعتمدت الدراسة على تحليل إعلانات الوظائف وإشارات التوظيف التي تحدد المهارات الأساسية المطلوبة لمديري المشاريع الرشيقة، وذلك باستخدام منهجية تحليل البيانات النصية والتعلم الآلي لاستخلاص الأنماط المشتركة في توصيف الوظائف.

أظهرت النتائج أن المهارات التقنية وحدها ليست كافية، بل إن الكفاءات الشخصية مثل القيادة التكيفية، التفكير الاستراتيجي، والقدرة على اتخاذ القرارات في بيئات متغيرة هي عوامل حاسمة في نجاح مديري المشاريع الرشيقة. كما بينت الدراسة أن إشارات التوظيف في هذا المجال غالباً ما تركز على القدرة على التواصل الفعال، إدارة الفرق المتعددة الوظائف، والتعامل مع عدم اليقين في المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم استراتيجيات التوظيف بحيث تأخذ في الاعتبار المهارات السلوكية والمعرفية جنباً إلى جنب مع المهارات التقنية، بالإضافة إلى تبني اختبارات تقييم متقدمة تساعد في قياس مدى توافق المرشحين مع متطلبات بيئة العمل الرشيقة.

■ دراسة Hedhili & Boudabbous (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تنظيم العمل القائم على المشاريع (Project-based Organization) على ممارسات إدارة الكفاءات، مع التركيز على الشركات التونسية كنموذج تطبيقي.

استخدم الباحثان نهجاً كمياً ونوعياً لتحليل كيفية تأثير الهيكل القائمة على المشاريع على تحديد المهارات، تطويرها، والاستفادة منها داخل المؤسسات. تم جمع البيانات من عينة من الشركات التونسية التي تعتمد على المشاريع في عملياتها التشغيلية، وتم تحليل العلاقة بين طبيعة العمل بالمشاريع وإدارة الكفاءات باستخدام نماذج إحصائية واستبيانات موجهة للمديرين.

أظهرت النتائج أن تنظيم العمل القائم على المشاريع يعزز من تطوير المهارات التكيفية لدى الموظفين، ويؤدي إلى تحسين إدارة المواهب داخل المؤسسات. كما تبين أن هذه

المنهجية تسهم في زيادة الابتكار والكفاءة التشغيلية، ولكنها قد تواجه تحديات في استمرارية تطوير المهارات بسبب طبيعة العمل المؤقتة في المشاريع.

أوصت الدراسة الشركات التي تعتمد على المشاريع بضرورة تنفيذ استراتيجيات متكاملة لإدارة الكفاءات، تشمل خطط تطوير المهارات، برامج التدريب المستمرة، واستراتيجيات تحفيز الموظفين لضمان الاحتفاظ بالكفاءات المهمة.

▪ دراسة Hedhili & Boudabbous (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنظيم القائم على المشاريع (Project-Based Organization) على ممارسات إدارة الكفاءات، مع التركيز على الشركات التونسية كنموذج تطبيقي.

استخدم الباحثان منهجًا كميًا ونوعيًا لفحص العلاقة بين العمل القائم على المشاريع وإدارة الكفاءات. تم جمع البيانات من عينة من الشركات التونسية التي تعتمد على المشاريع في عملياتها التشغيلية، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية واستبيانات موجهة للمديرين.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد التنظيم القائم على المشاريع تطور مهارات الموظفين بشكل أكثر ديناميكية، مما يعزز من الابتكار والكفاءة التشغيلية. كما بينت الدراسة أن هذا النموذج التنظيمي يساعد على تحسين استراتيجيات إدارة المواهب، لكنه قد يواجه تحديات تتعلق باستدامة تطوير المهارات بسبب الطبيعة المؤقتة للمشاريع.

أوصت الدراسة الشركات التي تعتمد على المشاريع بضرورة تنفيذ استراتيجيات متكاملة لإدارة الكفاءات، تشمل برامج تطوير المهارات، التدريب المستمر، واستراتيجيات تحفيز الموظفين لضمان الاحتفاظ بالكفاءات الرئيسية وتعزيز الأداء المؤسسي.

7.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه الاتفاق

- دراسة تأثير الإدارة العامة على جودة الخدمات: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحليل دور الإدارة العامة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك من خلال تطوير السياسات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

- الاعتماد على التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية: تشترك الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة في التركيز على أهمية التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأنظمة الإدارية وتحسين تجربة المستفيدين.
- تقييم رضا المستفيدين كمعيار للأداء الإداري: تتفق الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة في اعتماد رضا المسافرين كمقياس أساسي لنجاح الإدارة العامة، حيث يتم تحليل مدى تأثير العوامل الإدارية والتكنولوجية على مستوى رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

ثانيًا: أوجه الاختلاف:

- نطاق الدراسة وتطبيقها على قطاع الطيران: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي أو التعليمي، حيث تركز هذه الدراسة بشكل خاص على مطار الملك عبد العزيز الدولي وتحليل تجربة الركاب فيه.
- دمج كفاءة إدارة الموارد البشرية كعامل رئيسي في تحسين تجربة الركاب: في حين أن العديد من الدراسات ركزت على جودة الخدمات أو التحول الرقمي، فإن هذه الدراسة تضيف بُعد كفاءة إدارة الموارد البشرية باعتباره عنصرًا أساسيًا يؤثر على مستوى رضا الركاب.
- استخدام منهجية بحث متكاملة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي: تختلف الدراسة الحالية في تبنيها منهجًا بحثيًا مزدوجًا يجمع بين التحليل الإحصائي للاستبانات والمقابلات النوعية مع المسؤولين، مما يوفر فهماً أعمق للتحديات والفرص في تحسين تجربة الركاب داخل المطار.

8.1 المنطلقات النظرية للبحث:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري للتحليل، ومن أبرز هذه المفاهيم:

1- الإدارة العامة

هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والأنشطة داخل المؤسسات الحكومية أو المؤسسات التي تقدم خدمات عامة، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات وتحقيق الصالح العام، وتتميز الإدارة العامة بالتركيز على السياسات العامة

والإجراءات التنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستجابة لاحتياجات المواطنين، كما تشمل تطوير استراتيجيات لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقاً للمعايير الإدارية الحديثة.

2- تحسين تجربة الركاب

يشير إلى جميع الجهود والاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز رضا المسافرين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتقليل العقبات التي قد تواجههم أثناء السفر، ويشمل ذلك تحسين إجراءات تسجيل الدخول، تسهيل الفحص الأمني، تحسين خدمات المرافق، وتطوير أنظمة المعلومات والتوجيه داخل المطار، حيث تعتمد تجربة الركاب على مستوى الكفاءة التشغيلية والتقنيات المستخدمة والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

3- التحول الرقمي في العمليات الإدارية

هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتحديث الأنشطة والوظائف الإدارية داخل المؤسسات، بهدف تحقيق كفاءة أعلى وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ويشمل ذلك تطبيق الأنظمة الذكية، استخدام البيانات الضخمة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، مما يسهم في تعزيز سرعة الأداء، وتحقيق الشفافية، وزيادة القدرة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات الدقيقة والتحليلات المتقدمة.

9.1 منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، حيث يهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في عمليات التوظيف، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، ومراقبة الأداء والتقييم. يسهم هذا التحليل في تقييم مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المشاريع في تسريع إجراءات التوظيف، تحسين جودة القرارات التوظيفية، وتعزيز كفاءة استقطاب الكفاءات المناسبة لسوق العمل.

سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات التي ستوزع على عينة من العاملين في إدارات التوظيف ومديري الموارد البشرية في شركات التوظيف بمدينة الرياض، حيث تهدف هذه الأداة إلى قياس مدى كفاءة آليات التوظيف، دور التخطيط في تحسين استقطاب الكفاءات، ومدى تأثير الممارسات الإدارية على جودة عمليات التوظيف. يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس مدى فاعلية التخطيط المسبق لعمليات التوظيف، آليات الحد من المخاطر المرتبطة بالتوظيف، ومدى تأثير متابعة الأداء والتقييم المستمر على جودة الاختيارات التوظيفية. سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لاستخلاص العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وكفاءة عمليات التوظيف، إضافة إلى تحديد العوامل التي تسهم في تحسين جودة عملية التوظيف داخل الشركات.

إلى جانب ذلك، سيتم توظيف المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات فردية معمقة مع مديري التوظيف، مسؤولي الموارد البشرية، والخبراء في مجال إدارة المشاريع، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للتحديات التي تواجه عمليات التوظيف ومدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على كفاءة هذه العمليات. كما ستوفر هذه المقابلات بيانات نوعية تساعد في تحليل تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية على تحسين عمليات التوظيف، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز كفاءة التوظيف وضمان تحقيق الموازنة المثلى بين احتياجات الشركات والمهارات المتاحة في سوق العمل. ومن خلال هذا النهج المتكامل، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في شركات التوظيف لتحسين كفاءة عمليات التوظيف وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والاستدامة في استقطاب الكفاءات.

10.1 مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية، حيث تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع ودورها في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى الدراسات

السابقة التي بحثت في تأثير تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، ومراقبة الأداء على تحسين عمليات التوظيف، كما تضمنت المصادر الثانوية الدوريات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتوظيف، مما وفر قاعدة معرفية متكاملة تدعم الإطار النظري للدراسة.

ثانيًا: المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بدقة لقياس مدى تأثير إدارة المشاريع على عمليات التوظيف، وقد تم إعداد الاستبانة إلكترونياً عبر منصة متخصصة وتوزيعها على عينة من مديري التوظيف، مسؤولي الموارد البشرية، والمختصين بإدارة المشاريع في شركات التوظيف بمدينة الرياض، لضمان تمثيل شامل لوجهات النظر المختلفة حول مدى فاعلية تبني منهجيات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة التوظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة.

11.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي

- **التكرارات والنسب المئوية:** لتحليل التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة وتقديم تصور عام حول آرائهم فيما يتعلق بأثر إدارة المشاريع على عمليات التوظيف.
- **الوسط الحسابي:** لقياس النزعة المركزية وتقدير متوسط إجابات العينة حول تأثير تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، ومراقبة الأداء على كفاءة التوظيف.
- **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يساعد في فهم درجة التباين في وجهات النظر حول مدى فاعلية إدارة المشاريع في تحسين عمليات التوظيف.

الإحصاء التحليلي

- **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression)** لاختبار مدى تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع مجتمعة على تحسين عمليات التوظيف.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression)** لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء) بشكل منفرد على تحسين عمليات التوظيف.
- **اختبار التوزيع الطبيعي: (Kurtosis Test)** للتحقق من مدى مطابقة توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي، مما يضمن صحة استخدام الاختبارات الإحصائية الأخرى وتحليل النتائج بدقة.

12.1 نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل أثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، وذلك من خلال المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** إدارة المشاريع، بأبعادها: (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء).
- **المتغير التابع:** تحسين عمليات التوظيف.

13.1 حدود البحث:

- **الحدود الزمانية:** تمتد فترة الدراسة خلال عام 2025.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على شركات التوظيف في مدينة الرياض.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل أثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف، من خلال تقييم فاعلية تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، ومراقبة الأداء في تعزيز كفاءة التوظيف داخل الشركات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

التمهيد

تعدّ إدارة المشاريع من أبرز المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً هائلاً خلال العقود الأخيرة، وذلك نتيجة للتحوّلات الكبرى في بيئة الأعمال العالمية، وازدياد الحاجة إلى أدوات تنظيمية متقدمة تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق التميز. فقد أصبح من غير الممكن اعتماد الأساليب التقليدية في الإدارة عند التعامل مع المشاريع التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، مما أوجد ضرورة لتبني نهج إداري يقوم على التخطيط المنهجي، والتحكم الدقيق، والتوجيه المستند إلى مؤشرات أداء واقعية. وباتت المؤسسات تنظر إلى إدارة المشاريع ليس فقط بوصفها عملية تنفيذية، بل كعنصر استراتيجي يسهم في تحقيق الأهداف الكبرى وتحسين الكفاءة الشاملة، لا سيما في قطاعات تعتمد على الإنجاز المرحلي مثل قطاع التوظيف.

1.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية، نظراً لارتباطها الوثيق بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ضمن إطار زمني ومالي محدد. وقد تنوعت تعريفات إدارة المشاريع تبعاً لتوجهات الباحثين والمدارس الفكرية التي تناولتها، غير أنها جميعاً تشترك في كونها عملية ديناميكية تتطلب مهارات تنظيمية وتخطيطية وتنفيذية متكاملة، وتهدف إلى إنجاز مهام محددة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريد.

يشير Project Management Institute (2021) إلى أن إدارة المشاريع هي: تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته"، وهو تعريف يُبرز الطبيعة العملية للمجال، ويركز على منهجية الأداء وارتباطه بالنتائج. كما يوضح أن إدارة المشاريع ليست مجرد تخطيط زمني، بل هي نظام متكامل يضم مهارات تواصل، وإدارة موارد، وتحليل مخاطر، وتحفيز فرق العمل.

كما يرى (Kaufmann and Kock (2022) أن إدارة المشاريع تُعد استجابة تنظيمية لزيادة تعقيد بيئات الأعمال، إذ توفر إطاراً مرناً يتيح للمنظمات التفاعل بكفاءة مع التغيرات التقنية والتشغيلية، وتحقيق أهدافها بصورة أكثر منهجية وقياساً.

ومن جهة أخرى يعرف (Hedhili and Boudabbous (2020) إدارة المشاريع بأنها: "نظام عمل منظم قائم على مراحل متسلسلة، يهدف إلى تحويل الموارد إلى ناتج محدد خلال فترة زمنية قصيرة، مع ضمان ضبط التكاليف والجودة والوقت ويبرز هذا التعريف الجانب المرحلي لإدارة المشاريع، ويفرق بينها وبين الإدارة العامة التي تتصف بالاستمرارية.

ويضيف (Shamim (2022) أن إدارة المشاريع في بيئة الأعمال الرقمية أصبحت تتضمن بُعداً تكنولوجياً متقدماً، مثل استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، مما عزز من قدرتها على ضبط المعطيات المعقدة واتخاذ قرارات دقيقة ومرنة في آنٍ واحد.

وعرّف الحربي (2022) إدارة المشاريع بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المشروع ضمن معايير محددة تتعلق بالزمن والتكلفة والجودة".

ويشير مجيد (2024) إلى أن إدارة المشاريع تتجاوز البُعد التنفيذي لتصبح أداة استراتيجية، إذ تتيح للمنظمة التحكم في متغيرات داخلية وخارجية تؤثر على أدائها، كما تسهم في بناء رؤية استشرافية طويلة الأمد تعزز من استدامة النجاح.

وقد ذهب (Koch and Schermuly (2021) إلى أن إدارة المشاريع الجيدة تمثل عاملاً جذاباً للموظفين، إذ تخلق بيئة منضبطة وواضحة، تُشجع على الإبداع وتحقيق الأهداف دون غموض أو تضارب في التوجيهات.

و يرى العليمات والصمادي (2022) أن المشاريع التي تعتمد على نموذج إدارة واضح تحقق نتائج أفضل في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية مقارنة بتلك التي تفتقر لهذا النموذج، مما يدل على الأثر العملي لتطبيق المبادئ النظرية لإدارة المشاريع في الواقع المهني.

ويرى الباحث أن إدارة المشاريع ليست فقط عملية تقنية أو تنظيمية، بل هي فلسفة شاملة لإدارة الإنجاز، تستند إلى مبادئ التكامل، والقيادة، والتحكم، والتحسين المستمر، وأنها

تمثل إطاراً منهجياً يمكن تطبيقه بكفاءة في مختلف المجالات، ومنها عمليات التوظيف، لما تحمله من عناصر مشتركة تتعلق بالتخطيط، والموارد، والجداول الزمنية، والأداء.

2.1.2 أهداف إدارة المشاريع

تتعدد أهداف إدارة المشاريع بتعدد مجالات تطبيقها وطبيعة المشاريع نفسها، إلا أن جميعها تلتقي عند غاية رئيسة تتمثل في ضمان تحقيق نتائج محددة ضمن أطر زمنية ومالية ومعمارية صارمة، وقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع من زوايا مختلفة، عاكسين من خلال طروحاتهم الأبعاد التي يمكن من خلالها فهم الأهداف الأساسية لإدارة المشاريع.

يشير Project Management Institute (2021) إلى أن أهداف إدارة المشاريع تتمحور حول تحقيق التكامل بين عناصر المشروع الثلاثة: الزمن، التكلفة، الجودة، وذلك بما يضمن الوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المنشودة، كما أوضح أن هذه الأهداف يمكن تصنيفها إلى أربعة مستويات رئيسية كما يلي:

1. تحقيق إنجازات محددة زمنياً وفقاً للجدول الزمني المعتمد.
2. ضبط تكاليف المشروع ضمن الميزانية المقررة.
3. تحقيق جودة مخرجات المشروع من خلال الالتزام بالموصفات والمعايير.
4. إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة خلال جميع مراحل المشروع.

كما يشير Hedhili and Boudabbous (2020) إلى أن إدارة المشاريع تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع تعقيد المتغيرات في بيئة الأعمال، وتوفير أدوات للتخطيط الاستراتيجي تساهم في زيادة المرونة المؤسسية. ويفصلان أهداف إدارة المشاريع إلى الجوانب التالية:

1. توفير رؤية واضحة لمسار المشروع من بدايته وحتى الإنجاز.
2. تحقيق الانسجام بين فرق العمل متعددة التخصصات.
3. التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها بخطط بديلة.
4. تعزيز التواصل والشفافية بين جميع الأطراف المعنية.

ومن جهة أخرى ترى (Laumer et al. 2015) أن إدارة المشاريع في السياقات التنظيمية الحديثة لم تعد فقط تسعى إلى تنفيذ المشروع بنجاح، بل تهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية الشاملة من خلال ما يلي:

1. تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة ضمن المشروع.
2. تحفيز بيئة العمل نحو الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات.
3. تحقيق قيمة تنافسية مستدامة للمؤسسة عبر تنفيذ مشاريع نوعية.

و توصلت دراسة الحربي (2022) إلى أن أهداف إدارة المشاريع تتخذ بعداً استراتيجياً في المؤسسات الحديثة، إذ تؤدي دوراً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار وضمان الربط بين الخطة العامة للمؤسسة ومشروعاتها التشغيلية. وقد بين أن الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع تشمل:

1. توفير إدارة مرنة تتيح التكيف مع التغيرات الطارئة.
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.
3. تقليل معدلات الفشل وتأخير الإنجاز من خلال أدوات قياس دقيقة.

أما (Kaufmann and Kock 2022) فقد أشارا في دراستهما إلى أن أحد أهم أهداف إدارة المشاريع هو تحقيق التوازن بين تعقيد المشروع ومدى الجهد الإداري المبذول، حيث أوضحا أن المشاريع التي تتم إدارتها بفعالية تحقق معدلات أعلى من الربحية وتقليل في نسب المخاطر، مشيرين إلى أن:

1. فعالية إدارة المشروع ترتبط إيجابياً بنسبة تحقيق الأهداف الربحية.
2. تطبيق أدوات إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين رضا العملاء.
3. وجود منهجية واضحة للإدارة يعزز من كفاءة فرق العمل وأدائهم.

و توصل الزعبي والجغبير (2023) إلى أن أهداف إدارة المشاريع تتمثل في:

1. ضبط الأداء من خلال مؤشرات قياس واضحة.
2. تقليل الانحرافات التنفيذية من خلال مراقبة دقيقة للمراحل.
3. رفع مستوى الالتزام التنظيمي بتوقيعات الإنجاز ومعايير الجودة.

ويرى الباحث أن أهداف إدارة المشاريع تتجاوز كونها إجراءات تنظيمية إلى كونها أدوات استراتيجية تسهم في تحقيق الانسجام بين الرؤية المؤسسية والعمليات التنفيذية، وأن هذه الأهداف تتنوع بين ما هو تشغيلي – كضبط الوقت والميزانية – وما هو استراتيجي – كدعم التنافسية وتعزيز الابتكار.

3.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تشهد بيانات الأعمال اليوم مستويات غير مسبقة من التغير والتعقيد والتنافسية، مما فرض على المؤسسات البحث عن أدوات أكثر مرونة وانضباطاً لإدارة مواردها وتحقيق أهدافها، وكان من أبرز تلك الأدوات "إدارة المشاريع"، إذ لم تعد إدارة المشاريع مجرد آلية لتنفيذ المبادرات المؤقتة، بل أصبحت عنصراً بنوياً يعزز القدرة المؤسسية على التجاوب مع المتغيرات الخارجية وتحقيق نتائج فعالة ومستدامة، وتنطلق أهمية إدارة المشاريع من كونها تمثل الإطار الإداري الأكثر توافقاً مع طبيعة الأعمال الحديثة التي تتطلب إنجازات محددة في توقيتات صارمة ومعايير جودة دقيقة.

يشير (Shamim (2022 إلى أن أهمية إدارة المشاريع تكمن في قدرتها على إعادة تشكيل العمليات داخل المؤسسات، بما يجعلها أكثر تكاملاً وفاعلية، وذلك من خلال ربط الأهداف بالنتائج، وتعزيز التحكم في عوامل الزمن والتكلفة والجودة، ويضيف أن تبني منهجيات إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء على كافة المستويات، ويمنح المؤسسات رؤية أوضح لتنفيذ الاستراتيجيات.

كما يؤكد (Kaufmann and Kock (2022 أن إدارة المشاريع باتت أداة حيوية لتحقيق الميزة التنافسية، لا سيما في الأسواق التي تشهد تغيرات متسارعة وضغوطاً متزايدة على الموارد، ويشير الباحثان إلى أن المشاريع المدارة بشكل احترافي تحقق نسبة أعلى من الأرباح مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى إدارة منهجية، مؤكدين على أن أحد أوجه أهمية إدارة المشاريع يتمثل في:

1. تحقيق الانسجام بين مختلف الفرق والوحدات التنظيمية، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة.
2. تعزيز الشفافية والمساءلة عبر آليات الرقابة والمتابعة.
3. تحقيق استغلال أمثل للموارد من خلال جدولة مدروسة ومحددة زمنياً.

و يشير Hedhili and Boudabbous (2020) إلى أن المنظمات المعاصرة لم تعد تنظر إلى إدارة المشاريع كإجراء إداري محدود، بل تعتبرها مدخلاً استراتيجياً لإدارة التغيير المؤسسي، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على العمل المؤقت أو المشاريع المرحلية مثل: التوظيف، الإنشاءات، وتكنولوجيا المعلومات. وقد خلاصا في دراستهما إلى أن إدارة المشاريع تسهم في:

1. رفع مستوى التكيف المؤسسي مع التغيرات البيئية.
2. توفير أدوات تحليل وتخطيط دقيقة تسهل اتخاذ القرار.
3. ضمان جودة المخرجات بما ينسجم مع توقعات العملاء وأصحاب المصلحة.

وتبرز أهمية إدارة المشاريع كذلك في كونها وسيلة لتحويل الأفكار الابتكارية إلى نتائج ملموسة، وهو ما أشار إليه Laumer et al. (2015) حين أكدوا أن الإدارة بالمشروعات تتيح للمؤسسات استيعاب المبادرات الريادية ودمجها ضمن هيكل العمل دون تعطيل للأنشطة التقليدية. وقد أظهرت دراستهم أن استخدام أنظمة تتبع المشاريع وتطبيقات إدارة المهام أدى إلى:

1. تقليل نسبة الفاقد في الموارد.
2. تسريع دورة حياة المشروع من التخطيط إلى الإنجاز.
3. رفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

و أوضحت دراسة الحربي (2022) أن المؤسسات في البيئة الخليجية لا سيما في القطاعين الحكومي والخاص بدأت تدرك تدريجياً أهمية التحول نحو إدارة المشاريع كأداة لتعزيز الكفاءة والانضباط والابتكار، خصوصاً مع تزايد التعقيدات التي تواجهها تلك المؤسسات نتيجة توسع الأعمال وتنوع متطلبات المستفيدين. وقد أشار إلى أن أهمية إدارة المشاريع تظهر في:

1. تحقيق الاتساق بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية.
2. تقليل نسب الفشل والارتباك الإداري الناتج عن غياب التخطيط المسبق.
3. تحسين القدرة على قياس الأداء المؤسسي بدقة.

وفي دراسة أجراها مجيد (2024) على مشاريع في وزارة الداخلية العراقية، تم التأكيد على أن دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع أدوات إدارة المشاريع أدى إلى تحسين الرقابة والمتابعة، وساهم في:

1. تسريع اتخاذ القرار في المراحل الحرجة من المشروع.
2. تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات مبكرًا.
3. رفع كفاءة التنفيذ وتقليل الأخطاء البشرية.

من خلال ما سبق، يرى الباحث أن أهمية إدارة المشاريع لم تعد مقصورة على نطاق زمني ضيق أو مشاريع معينة، بل أصبحت نظامًا إداريًا شاملاً يُسهم في تحويل الرؤية المؤسسية إلى إنجازات قابلة للقياس والتحليل. ويعتقد الباحث أن هذه الأهمية تتزايد بوضوح في بيئات العمل الحديثة، لا سيما في قطاعات تعتمد على استقطاب وتنسيق جهود متنوعة مثل قطاع التوظيف.

4.1.2 خصائص إدارة المشاريع

تتسم إدارة المشاريع بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن باقي أنماط الإدارة التقليدية، وتمنحها طابعًا تنظيميًا مرئيًا يتماشى مع بيئة الأعمال المتغيرة، وتُعد هذه الخصائص مؤشرات رئيسية لفهم البنية الداخلية لإدارة المشروع، وطبيعة الممارسات التي ينبغي تبنيها لضمان نجاحه، وتكمن أهمية هذه الخصائص في أنها تساعد القائمين على المشاريع في تصميم العمليات، وتوزيع المهام، واتخاذ القرارات بما يتماشى مع طبيعة المشروع وظروفه المحددة.

يشير Project Management Institute (2021) إلى أن إدارة المشاريع تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها منهجًا مستقلًا عن الأنشطة الإدارية اليومية، وأبرزها: الطابع المؤقت، النواتج الفريدة، القيود الثلاثية (الزمن – التكلفة – الجودة)، والتعقيد التنظيمي، ويؤكد أن هذه الخصائص تتطلب من القائمين على المشروع أدوات وخبرات مختلفة عن تلك المستخدمة في الإدارة التشغيلية الروتينية.

وقد صنف Hedhili and Boudabbous (2020) خصائص إدارة المشاريع ضمن أربع سمات رئيسية، وهي كما يلي:

1. الطابع المؤقت للمشاريع: إذ أن لكل مشروع بداية ونهاية محددتان، ثمثلان دورة حياة المشروع، وتشمل مراحل التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق.
2. النتائج الفريدة: حيث يسعى كل مشروع إلى إنتاج خدمة أو منتج أو نتيجة معينة لا تتكرر بنفس الشكل في مشروع آخر.
3. الاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات: مما يتطلب وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية، وتنسيقاً عالي المستوى.
4. العمل ضمن قيود زمنية ومالية صارمة: مما يزيد من أهمية التخطيط الدقيق والمتابعة المستمرة.

كما يشير Shamim (2022) إلى أن من أبرز خصائص إدارة المشاريع في العصر الرقمي أنها مرتكزة على التحليل والبيانات والتقنية، مما يمنحها طابعاً ديناميكياً أكثر من ذي قبل، ويضيف أن المشاريع الحديثة أصبحت تتطلب مهارات تحليل للمخاطر، واستيعاب لتقلبات البيئة المحيطة، إضافة إلى قدرة على إعادة تصميم الأهداف أثناء التنفيذ دون المساس بجودة المخرجات.

و لاحظ الزعبي والجبير (2023) أن أهم ما يميز المشاريع الناجحة هو قدرتها على المواءمة بين متطلبات الوقت وجودة التنفيذ وتنوع الفرق المشاركة، وهو ما يفرض على إدارة المشروع امتلاك أدوات فعالة في التحكم في الوقت والتكلفة والاتصالات. وقد حددوا خصائص إدارة المشاريع في:

1. الوضوح في التوجه والأهداف من البداية.
2. القابلية للقياس والتقييم في كل مرحلة.
3. المرونة في التعامل مع المتغيرات دون الانحراف عن المسار.

أما Kaufmann and Kock (2022) فقد ركزوا في دراستهم على تعقيد المشاريع، باعتباره من أبرز خصائصها، حيث أكدوا أن ارتفاع مستوى التعقيد يفرض ضرورة وجود نظم متكاملة لإدارة العمليات والمهام، تشمل التتبع اللحظي وتوزيع الأدوار والمهام، بما يقلل من التداخل ويضمن جودة الإنجاز.

و يرى (Laumer et al. 2015) أن إدارة المشاريع تختلف عن الإدارة التقليدية في كونها مبنية على التغيير والمخرجات، وليس الاستمرارية والروتين، حيث تُركّز على الإنجاز أكثر من الصيانة، وعلى النتائج أكثر من الأنشطة، مما يمنحها طابعاً ديناميكياً.

وقد أبرز الحربي (2022) في دراسته خصيصتين أساسيتين في إدارة المشاريع وهما:

1. الاعتماد على أسلوب التفكير المبني على النتائج Outcome-Oriented Thinking.

2. ارتفاع الحاجة إلى التواصل الفعّال بين جميع المعنيين بالمشروع، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ويرى الباحث أن خصائص إدارة المشاريع تشكل الأساس الذي يُبنى عليه فهم آلية عمل المشروع، وتميّزه عن غيره من الأنشطة. فالطابع المؤقت، والتعقيد، والتعدد في أصحاب المصلحة، هي خصائص تجعل من المشروع كياناً فريداً يستوجب إدارة خاصة تختلف عن الأنشطة الإدارية اليومية.

5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع

تُشكّل أبعاد إدارة المشاريع الركائز الأساسية التي تقوم عليها فاعلية المشروع ونجاحه. وقد اختلفت الأدبيات في تصنيف هذه الأبعاد بحسب طبيعة المشروع والقطاع، إلا أن هناك اتفاقًا واسعًا على وجود ثلاثة أبعاد مركزية يُبنى عليها أداء المشروع بشكل عام، وهي: تخطيط المشروع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم. وتمثّل هذه الأبعاد منظومة متكاملة تتيح للمشروع أن يتحرك ضمن إطار منضبط وقابل للتوجيه، وتوفّر للمؤسسات أدوات فعّالة لضمان تنفيذ الأهداف بكفاءة وجودة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

تخطيط المشاريع

يُعد تخطيط المشروع المرحلة التأسيسية في دورة حياة المشروع، وهو عملية محورية تتضمن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطوات عملية تنفيذية، مع تحديد الموارد المطلوبة، والجدول الزمنية، والمسؤوليات، ومؤشرات النجاح. ويتضمن التخطيط إعداد خطط فرعية تشمل خطة الجدول الزمني، وخطة التكاليف، وخطة المخاطر، وخطة الجودة، وخطة التواصل وغيرها.

وقد أشار Project Management Institute (2021) إلى أن التخطيط الجيد يسهم في تقليل حالات الفشل، ويزيد من فرص الالتزام الزمني والمالي، كما أكدت دراسة العليمات والصمادي (2022) أن وجود خطة مفصّلة يُعدّ عاملاً حاسماً في الحد من الانحرافات وتحقيق رضا العملاء.

ويرى Kaufmann and Kock (2022) أن التخطيط الناجح يشترط وضوح الأهداف، ودقة في توزيع الموارد، وتقديرات مبنية على بيانات حقيقية، وأن التخطيط يجب أن يكون مرناً ليستوعب المتغيرات المحتملة دون انهيار هيكله.

ويعزز الباحث هذا الطرح، معتبراً أن التخطيط يمثل نقطة الانطلاق لأي مشروع ناجح، ويؤسس لفهم مشترك بين جميع أطراف المشروع، كما أنه يضع الأساس لاتخاذ القرار، ويوفر بيئة منظمة تقل فيها القرارات الارتجالية والتشتت.

إدارة المخاطر

تُعتبر إدارة المخاطر إحدى أكثر الأبعاد تعقيداً وحساسية في إدارة المشاريع، إذ تهدف إلى التعرف المسبق على الأحداث السلبية المحتملة، وتقدير تأثيرها واحتمالية حدوثها، ووضع خطط استباقية للتعامل معها، والمخاطر قد تكون داخلية (مثل ضعف التنسيق أو نقص الموارد)، أو خارجية (مثل تغييرات في البيئة التنظيمية أو القانونية أو الاقتصادية).

ويشير Hedhili and Boudabbous (2020) إلى أن إدارة المخاطر لا تعني تجنّب المخاطر فقط، بل إدارة أثرها والتفاعل معها بفعالية، وأن المؤسسات القادرة على تطوير آليات دقيقة لتصنيف المخاطر وتحليلها تحقق قدرة أعلى على المرونة وتجنّب الفشل.

و توصلت دراسة الحربي (2022) إلى أن إدارات المشاريع التي تطبق نظاماً منهجية لإدارة المخاطر كانت أكثر نجاحاً في الحفاظ على جداولها الزمنية وميزانياتها، خاصة في بيئات المشاريع الحكومية التي تتعرض لضغوط تشريعية وتنظيمية متكررة.

كما أشار Shamim (2022) إلى أن الذكاء الاصطناعي بدأ يلعب دوراً متزايداً في التنبؤ بالمخاطر من خلال تحليل البيانات الضخمة، وهو ما ساهم في تحسين سرعة الاستجابة وتقليل التكاليف الناتجة عن الإخفاقات.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر تشكّل عنصر حماية داخلي للمشروع، وتُعَدّ خط الدفاع الأول ضد الفشل، وأن نجاح هذه العملية يعتمد على الثقافة المؤسسية في تقبل التقييم والتحليل، والشفافية في كشف احتمالات الخطر منذ المراحل الأولى للمشروع.

🚦 مراقبة الأداء والتقييم

مراقبة الأداء والتقييم هي العملية المستمرة التي تهدف إلى تتبع تقدم المشروع، والتحقق من مدى الالتزام بالخطة الموضوعية، واكتشاف الانحرافات مبكراً، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشمل هذه العملية أدوات متنوعة مثل مؤشرات الأداء (KPIs)، التقارير المرحلية، مراجعات الأداء، اجتماعات التقييم، وتغذية راجعة من أصحاب المصلحة.

ويشير Laumer et al. (2015) إلى أن مراقبة الأداء تُعد من الأبعاد الحاسمة في تحقيق الجودة وضمان الاستدامة، حيث تتيح للإدارة القدرة على إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب، مما يقلل من الخسائر ويزيد من رضا العملاء.

أما الزعبي والجغبير (2023) فقد أبرزتا في دراستهما دور المراقبة في تقليل تكرار الأخطاء وتوفير التغذية الراجعة التي تسهم في تطوير أداء الفرق العاملة داخل المشروع، مؤكدين أن الفرق التي تعمل في ظل مراقبة دقيقة تحقق نتائج أعلى بكثير من تلك التي تفتقر إلى هذا العنصر.

ويرى الباحث أن مراقبة الأداء ليست مجرد تقارير شكلية، بل هي عملية استراتيجية تستهدف تحسين مستمر، وتمكين لصانع القرار، وبناء قاعدة معرفية لتكرار النجاحات وتفادي الأخطاء .

المبحث الثاني: عمليات التوظيف

التمهيد

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها أسواق العمل، لم تعد عمليات التوظيف مجرد إجراءات إدارية تقليدية، بل أصبحت تمثل نشاطاً استراتيجياً يسهم في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. فالمؤسسات اليوم تواجه تحديات متعددة تتعلق بندرة الكفاءات، وسرعة دوران الموظفين، وتغير توقعات القوى العاملة، الأمر الذي يتطلب وجود منظومة توظيف فعالة تستند إلى معايير مهنية وتقنية دقيقة، كما أن نجاح المؤسسة لم يعد مقترناً فقط بتوافر رأس المال أو التكنولوجيا، بل بدرجة أكبر بقدرتها على استقطاب الكفاءات المناسبة، وتوظيفها في الأماكن المناسبة، والاحتفاظ بها بفعالية.

ويشير (Laumer et al. (2015 إلى أن التوظيف الفعال يمثل نقطة الانطلاق لبناء رأس مال بشري قوي، وأن المؤسسات التي تحسن اختيار موظفيها تحقق معدلات أداء أعلى، وتقلّ فيها مستويات الدوران الوظيفي والتكاليف التشغيلية المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب، كما أصبح يُنظر إلى التوظيف على أنه أحد أركان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وتحقيق التوازن بين القدرات الداخلية والفرص الخارجية.

في هذا السياق، تبرز أهمية تسليط الضوء على مفهوم عمليات التوظيف، وبيان تطوره، ومكوناته الأساسية، لما لذلك من دور في تحليل العلاقة بين هذه العمليات وبين ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات المستهدفة بالدراسة.

1.2.2 مفهوم عمليات التوظيف

تُعد عمليات التوظيف من الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل البوابة الأولى التي تُحدد من خلالها المؤسسة نوعية المورد البشري الذي سيندمج في بيئتها التنظيمية ويسهم في تحقيق أهدافها، وقد تطور مفهوم التوظيف عبر العقود الأخيرة من كونه نشاطاً وظيفياً تقليدياً يقتصر على ملء الشواغر، إلى كونه عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب الكفاءات القادرة على تعزيز التميز المؤسسي، والمساهمة في استدامة الأداء التنافسي.

ويُعرّف Sobolieva-Tereshchenko (2024) عمليات التوظيف بأنها "سلسلة من الإجراءات النظامية تهدف إلى تحديد وجذب وتقييم واختيار الأفراد المناسبين، وتعيينهم في الوظائف بما يتماشى مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية"، ويتضح من هذا التعريف أن التوظيف لم يعد مجرد إجراء وظيفي، بل أصبح يمثل نظامًا إداريًا معقدًا يرتبط بمجموعة من الوظائف الداعمة الأخرى، كتحليل الوظائف، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتقييم الأداء، والتطوير المهني.

ويذهب Laumer et al (2015) إلى أن التوظيف الحديث يُعد نشاطًا تفاعليًا يعتمد على التكامل بين الرؤية المؤسسية وتقنيات الموارد البشرية، إذ تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص المرشح، وذلك باستخدام أدوات قياس وتحليل دقيقة تعزز من فرص الاختيار الأمثل.

أما Abbas et al (2022) فيؤكدون أن فعالية التوظيف لا تُقاس فقط بسرعة شغل الوظيفة أو عدد المتقدمين، وإنما تُقاس بقدرة العملية على تحقيق التطابق المهني والثقافي بين الموظف والمنظمة، مما ينعكس إيجابيًا على مؤشرات الأداء العام، والاستقرار الوظيفي، والرضا المهني.

و يعرف Munaty et al (2022) التوظيف بأنه "عملية إدارة استراتيجية تستهدف استثمار رأس المال البشري من خلال جذب وتعيين الأفراد ذوي المهارات والخبرات المطلوبة، في ضوء تحليل دقيق للاحتياجات التشغيلية والهيكل التنظيمي".

وتذهب كرزازي (2023) إلى أن التوظيف هو "أداة لإعادة تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال رفدها بكفاءات قادرة على الاستجابة للتحديات وتوليد الحلول"، مؤكدة على أن التوظيف يرتبط ارتباطًا مباشرًا بنجاح السياسات الإدارية، لا سيما في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية التي تتطلب مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط.

و يشير كسكاس (2022) إلى أن استراتيجية التوظيف تمثل إحدى وسائل تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في المنظمات الخدمية، إذ تؤثر جودة التوظيف في جودة الخدمة المقدمة، ودرجة ولاء العميل، وكفاءة أداء الفريق.

ويؤكد Gilch & Sieweke (2021) أن التحول الرقمي في ممارسات التوظيف أعاد تشكيل المفهوم الكلاسيكي لهذه العملية، حيث باتت المنظمات تستخدم تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لتقليص التحيزات، وتحسين جودة التصفية والاختيار، وتقصير دورة التوظيف.

و يرى الباحث أن مفهوم عمليات التوظيف ينبغي أن يُفهم ضمن إطار استراتيجي أوسع، يتجاوز النظرة الإجرائية التقليدية، فالتوظيف اليوم هو عملية تنظيمية معقدة تتفاعل فيها الاعتبارات التقنية، والقانونية، والسلوكية، والثقافية، وتشكّل مخرجاتها أساساً في تكوين الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، وأن فعالية التوظيف لا تُقاس فقط بمستوى الكفاءة الفنية للمرشحين، بل كذلك بدرجة توافقهم مع قيم المؤسسة وطبيعة مهامها وظروفها البيئية، وهو ما يجعل التوظيف رافداً مباشراً لجودة الأداء المؤسسي العام.

2.2.2 أهداف عمليات التوظيف

إنّ لعمليات التوظيف جملة من الأهداف التي تتجاوز الغايات الإدارية المباشرة، لتغدو جزءاً من استراتيجية المؤسسة في استقطاب وتنمية الموارد البشرية، والمحافظة على مستوى تنافسي مستدام، فالتوظيف الناجح لا يقتصر على شغل الوظائف الشاغرة، بل يتعدى ذلك إلى بناء منظومة بشرية تتسم بالكفاءة والالتزام، وقادرة على التكيف مع تطورات السوق، وتنفيذ الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة.

ويشير Veloso et al (2021) إلى أن أهداف التوظيف تتمثل في تحقيق التوافق المهني والثقافي بين الموظف والمؤسسة، وتعزيز ولاء العاملين، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، وزيادة الرضا المهني، وهي أهداف استراتيجية تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي والاستقرار التنظيمي على المدى البعيد.

كما يوضح Abbasi et al (2022) أن التوظيف السليم يسعى إلى تحقيق ثلاث غايات مترابطة:

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين للوظائف المتاحة.
- اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة من حيث المهارات والقيم والمواصفات النفسية والسلوكية.
- تحقيق العدالة والشفافية والموضوعية في جميع مراحل التوظيف.

أما Musaba et al (2024) فقد قدّموا منظورًا أكثر ارتباطًا بالجانب العملي، مشيرين إلى أن التوظيف الفعال يهدف إلى:

- تعزيز الإنتاجية المؤسسية عبر تعيين الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة.
- تخفيض التكاليف المرتبطة بسوء التوظيف، من خلال تقليص معدلات الفشل أو الانسحاب المبكر.
- خلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة، تنمو فيها العلاقات الداخلية بشكل صحي.

و تؤكد كرزازي (2023) أن أحد أبرز أهداف التوظيف يتمثل في إعادة تشكيل القدرات المؤسسية بما يتوافق مع التوجهات المستقبلية، مشيرة إلى أن التوظيف هو أداة لتحقيق التحول المؤسسي، من خلال رفد المؤسسة بموارد بشرية تمتلك المهارات الحديثة، وتتمتع بقابلية التطوير والنمو.

كما تشير الأسدي والطنبور (2023) إلى أن التوظيف يسعى إلى هدف مركزي يتمثل في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال التحقق من التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود آليات واضحة لتحليل الوظائف، وتوصيفها، وتحديد معايير الاختيار.

ويبرز Setiawan & Prianthara (2024) دور التوظيف في دعم التحول الرقمي، معتبرين أن من أهدافه في المرحلة المعاصرة:

- التحول إلى نماذج إلكترونية أكثر كفاءة (E-Recruitment).
- توسيع نطاق الوصول إلى المرشحين الموهوبين في الأسواق العالمية.
- اختصار دورة التوظيف مع الحفاظ على جودة الاختيار.

وتشير كسكاس (2022) إلى أن التوظيف الذكي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال:

- استقطاب الكفاءات النادرة.
- تحقيق التنوع المهني داخل المنظمة.
- تعزيز ثقافة الأداء والتحسين المستمر.

ويرى الباحث أن التوظيف لم يعد يهدف فقط إلى ملء الشواغر الوظيفية، بل أصبح يمثل أداة استراتيجية لبناء هوية المؤسسة وتشكيل مواردها البشرية، و أن من أهم أهداف عمليات التوظيف الحديثة: تحقيق المواءمة بين الكفاءة الفردية والهدف الجماعي، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء، والقدرة على الابتكار والتجديد.

3.2.2 أهمية عمليات التوظيف

تُعدّ عمليات التوظيف من أكثر الأنشطة تأثيرًا في بناء الكفاءة المؤسسية، إذ تنعكس آثارها المباشرة على أداء العاملين، ومستوى رضاهم، واستقرارهم، وبالتالي على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، وتكمن أهمية التوظيف في أنه يُمثل نقطة الانطلاق لكل دورة حياة وظيفية داخل المؤسسة، بدءًا من استقطاب الموظف المناسب، مرورًا بتطويره، وانتهاءً بتقييمه أو إنهاء خدماته.

يشير Abbasi et al. (2022) إلى أن التوظيف الفعّال يُسهم في تقليل معدل دوران الموظفين، والذي يُعد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حاليًا، نظرًا لما يسببه من اضطراب في العمليات، وزيادة في تكاليف التوظيف والتدريب، وفقدان للخبرات المكتسبة.

و يرى Munaty et al. (2022) أن أهمية التوظيف تنبع من كونه يمثل المدخل الرئيس لإدارة رأس المال البشري، وهو ما يعني أن أي ضعف في هذه المرحلة ينعكس سلبيًا على بقية الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية، كالتدريب، والتقييم، والتعويضات، والتخطيط الوظيفي.

وتؤكد Gilch & Sieweke (2021) أن أهمية التوظيف تزايدت بشكل ملحوظ في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، حيث أصبح من الضروري استقطاب موظفين يتمتعون بمهارات تكنولوجية وسلوكية عالية التكيف، ويمكنهم العمل بكفاءة في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.

وتوضح كسكاس (2022) أن التوظيف في المؤسسات الصحية والخدمية يمثل حجر الزاوية في تحقيق رضا المستفيدين، إذ تعتمد جودة الخدمة بدرجة كبيرة على جودة الكوادر البشرية المقدمة لها، مما يجعل التوظيف أداة مباشرة لضبط المخرجات.

كما تشير الأسدي والطنبور (2023) إلى أن فعالية التوظيف تُمكن المؤسسة من تقليص الفجوة بين ما تحتاجه من مهارات وما هو متاح في السوق، من خلال تحليل دقيق للوظائف، وتحديد واضح لمواصفات المرشحين، ومواءمة دقيقة بين الخصائص الفردية ومتطلبات الوظيفة.

ويرى Veloso et al. (2021) أن التوظيف الذكي يُسهم في بناء بيئة عمل عالية الولاء، ومُنخفضة الصراع، وأكثر ميلاً للاستقرار، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية، والإبداع، والانتماء التنظيمي.

ويرى الباحث أن أهمية التوظيف لا تقتصر على تحقيق ملاءمة فردية مع الوظيفة، بل تتجاوز ذلك لُشهم في بناء رأس مال بشري فعّال، ومتماسك، وقادر على دعم توجهات المؤسسة الإستراتيجية، فالتوظيف في جوهره، هو عملية بناء مؤسسي تتجلى آثارها في كافة تفاصيل الحياة التنظيمية، بدءاً من ثقافة العمل، ومروراً بآليات الاتصال، وانتهاءً بنمط القيادة والابتكار.

4.2.2 مراحل التوظيف الأساسية

تمرّ عمليات التوظيف الفعّالة بمجموعة من المراحل المتكاملة التي تهدف إلى ضمان تعيين الأفراد الأكفأ والأكثر توافقاً مع متطلبات الوظائف وثقافة المؤسسة، ويُعد فهم هذه المراحل أمراً ضرورياً لتقييم مدى نضج النظم المؤسسية في إدارة رأس المال البشري، إذ أن أي خلل في إحدى هذه المراحل قد يؤدي إلى تعيين غير ملائم، بما يحمله ذلك من تبعات مالية وإدارية.

يشير Abbas et al. (2022) إلى أن عمليات التوظيف تمر بأربعة مراحل رئيسية: تحليل الوظيفة، الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتوجيه، ويؤكدون أن كل مرحلة منها تتطلب أدوات خاصة، ودرجة عالية من التنسيق، ومعايير دقيقة للقياس والتقييم.

✓ تحليل الوظائف

تُعد مرحلة تحليل الوظائف حجر الأساس في أي عملية توظيف ناجحة، إذ تهدف إلى تحديد طبيعة المهام المطلوبة، المؤهلات اللازمة، المهارات المرغوبة، والسمات السلوكية المرتبطة بالوظيفة، وتؤكد كرزازي (2023) أن المؤسسات التي تبني قراراتها التوظيفية

على تحليل منهجي للوظائف تحقق نتائج أفضل من حيث المواءمة بين الموظف والوظيفة، والاستقرار الوظيفي.

وقد أشار Setiawan & Prianthara (2024) إلى أن أنظمة التوظيف الرقمي باتت تدمج أدوات تحليل وظيفي وأتوماتيكية، ما يسهم في توفير الوقت وتحسين دقة وصف الوظائف.

✓ الإعلان والاستقطاب

تمثل هذه المرحلة النشاط الترويجي الذي تقوم به المؤسسة لجذب أكبر عدد من المرشحين المؤهلين. ويشمل ذلك تحديد القنوات المناسبة (إعلانات الصحف، المنصات الرقمية، مواقع الوظائف، شبكات التواصل المهني)، وكتابة إعلان وظيفي واضح وجاذب، يعكس صورة المؤسسة وطبيعة الوظيفة.

يشير Musaba et al. (2024) إلى أن فعالية الاستقطاب ترتبط بدرجة وضوح الإعلان، وصدقه، وتوافقه مع السوق المستهدف، كما بينت دراسة (Gilch & Sieweke, 2021) أن العلامة التجارية للمؤسسة (Employer Branding) أصبحت تلعب دورًا حاسمًا في جذب الكفاءات، خصوصًا في القطاعات عالية المنافسة.

✓ الاختيار والتقييم

وهي المرحلة الأهم والأكثر حساسية في عملية التوظيف، حيث يتم تصفية المرشحين وتقييمهم وفقًا لمعايير موضوعية محددة مسبقًا. وتشمل هذه المرحلة استخدام أدوات مثل:

- فحص السيرة الذاتية
- المقابلات السلوكية والفنية
- الاختبارات النفسية والمعرفية
- مراكز التقييم (Assessment Centers)

ويُلفت Koch & Schermuly (2021) الانتباه إلى أهمية استخدام معايير ثقافية وقيمية في التقييم، بجانب المعايير المهارية، لما لها من أثر في التوافق طويل المدى بين الموظف والمؤسسة.

✓ التعيين والتوجيه (Onboarding)

بعد الانتهاء من إجراءات الاختيار، تبدأ مرحلة إدماج الموظف الجديد في بيئة العمل، وهي مرحلة حاسمة في تحديد مدى قدرته على التأقلم والإنتاج بسرعة. وتتضمن هذه المرحلة:

- توقيع العقد الرسمي.
- تعريف الموظف بثقافة المؤسسة، وأنظمتها، وزملائه.
- تدريبه الأولي على المهام والمسؤوليات.

تشير كرزازي (2023) إلى أن فاعلية التوجيه تؤثر بشكل مباشر في درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة، ومعدلات استمراره، ومستوى رضاه المهني، كما تشير Veloso et al. (2021) إلى أن ضعف هذه المرحلة يؤدي إلى انسحاب مبكر للموظف، أو انخفاض في ولائه واندماجه.

و يرى الباحث أن عمليات التوظيف الفعالة يجب أن تُدار كعملية نظامية دقيقة ذات حلقات مترابطة، تبدأ من الفهم العميق لطبيعة الوظيفة، وتنتهي بإدماج الموظف بنجاح في بيئة العمل، و أن كل مرحلة تمثل نقطة قرار حساسة تؤثر في جودة المورد البشري الذي تنتهي إليه المؤسسة.

5.2.2 خصائص التوظيف الجيد

يمثل "التوظيف الجيد" هدفًا تسعى إليه المؤسسات المعاصرة كونه يُعدّ من العوامل المحددة لمستقبل الأداء التنظيمي وفعالية رأس المال البشري، ويقصد بالتوظيف الجيد تلك العملية التي تُحقق درجة عالية من المواءمة بين المرشح ومتطلبات الوظيفة، وتتم ضمن إطار من الشفافية والدقة والاستباقية والعدالة. وتُعد هذه الخصائص معايير لقياس جودة الأداء الوظيفي لإدارات الموارد البشرية.

يشير Abbasi et al. (2022) إلى أن التوظيف الجيد يتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها:

1. الموضوعية: أي أن قرارات التوظيف تستند إلى معايير واضحة وقابلة للقياس، دون تحيزات شخصية أو تدخلات غير مهنية.

2. العدالة والشفافية: من حيث توفير فرص متساوية لجميع المتقدمين، والالتزام بإجراءات موحدة في كل مراحل التصفية والاختيار.

3. الاستباقية: حيث تُخطط المؤسسة للاحتياجات المستقبلية وتُبادر بملء الشواغر قبل حدوثها.

كما يشير Gilch & Sieweke (2021) إلى أن من أبرز خصائص التوظيف الجيد هو التوافق بين الشخصية التنظيمية للمؤسسة والسمات السلوكية للمرشح، بما يُحقق الانسجام الثقافي والوظيفي، ويُقلل من احتمالات الصراع أو انسحاب الموظف في المستقبل القريب.

وترى كرزازي (2023) أن التوظيف الجيد لا يُقاس فقط بنجاح المرشح في اجتياز المقابلة، بل بمدى قدرته على الاستمرارية والتطور داخل المؤسسة، ولهذا يجب أن تشمل عملية التوظيف تحليلًا نفسيًا وسلوكيًا عميقًا للمرشحين، إضافة إلى مهاراتهم الفنية.

وقد أظهرت دراسة Veloso et al. (2021) أن المؤسسات التي تتمتع بأنظمة توظيف جيدة تتميز بما يلي:

- انخفاض معدل الدوران الوظيفي.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجدد.
- تحسن مستمر في جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

ويضيف Musaba et al. (2024) أن التوظيف الجيد يتميز بقدرته على بناء رأس مال بشري طويل الأجل، أي توظيف مرشحين يمكن تطويرهم وتقديمهم لاحقًا لمناصب قيادية، مما يعزز الاستدامة التنظيمية.

و يرى الباحث أن التوظيف الجيد يُمثل نتاج تفاعل ناجح بين التخطيط والتقييم والقرار الإداري، وأنه عملية تتجاوز الشكل الإجرائي نحو البُعد الاستراتيجي ، وأن خصائص التوظيف الجيد يجب أن تُبنى على ثلاث ركائز: المواءمة، النزاهة، الكفاءة. فالمواءمة تعني التوافق مع متطلبات الوظيفة، والنزاهة تعني عدالة الإجراءات، والكفاءة تعني أن الاختيار يعكس قدرة حقيقية على الإنجاز والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي تم اعتماده لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. ومن خلال هذا الفصل يتم توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان مبررات اختيارها، بالإضافة إلى الطرق المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها. ويُركّز الفصل كذلك على وصف آلية بناء الأداة المستخدمة وتوزيعها، مما يضيف المصداقية والموثوقية على النتائج التي سيتم عرضها في الفصول اللاحقة.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع القائم على دراسة العلاقة بين متغيرين هما **إدارة المشاريع** (بأبعادها: تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) و**تحسين عمليات التوظيف** في شركات التوظيف بمدينة الرياض، ويُستخدم هذا المنهج لتحليل الظواهر كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، وجمع البيانات عنها، ثم تحليلها لاستخلاص العلاقات والأنماط التي يمكن تعميمها.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التوظيف بمدينة الرياض، والذين تتصل طبيعة أعمالهم مباشرة بممارسات إدارة المشاريع أو عمليات التوظيف، مثل: **مديري المشاريع، مديري الموارد البشرية، مسؤولي التوظيف، منسقي العمليات، ومشرفي الأداء**. وتم اختيار هذا المجتمع لما يمثله من بيئة تطبيقية حيّة تتجلى فيها العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وجودة التوظيف في المؤسسات.

ونظرًا لتنوع وتعدد شركات التوظيف في مدينة الرياض – سواء الكبرى منها أو المتوسطة، بما يشمل مكاتب التوظيف والاستقدام، وشركات الموارد البشرية – فإنه من الصعب حصر عدد العاملين بدقة. لذا تم **تقدير حجم مجتمع الدراسة بما يقارب (2000)**

موظف وموظفة، بناءً على المسح الأولي ومؤشرات التوظيف المتاحة، وبما يعكس الحجم الواقعي للقطاع المستهدف.

3.3 عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة بأكمله، فقد تم اختيار **عينة عشوائية طبقية** تمثل الفئات الوظيفية المتنوعة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى **جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)** ، والذي يُستخدم لتحديد حجم العينة المناسب للدراسات الاجتماعية ذات الطابع الكمي. وبناءً على تقدير المجتمع بـ (2000) فرد، فإن الحجم المناسب للعينة هو **(322) مفردة**.

وقد تم توزيع أفراد العينة بطريقة تضمن تمثيل جميع الفئات ذات العلاقة (الإدارية والإشرافية والتنفيذية)، بما يعكس الواقع العملي لشركات التوظيف في مدينة الرياض، ويتيح تحليل النتائج حسب المسمى الوظيفي، أو نوع الجهة، أو المستوى الإداري، وهو ما يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها.

4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية:

فقد استند الباحث إلى المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي شملت كتباً أكاديمية، وأبحاثاً منشورة في مجلات علمية محكمة، ورسائل ماجستير ودكتوراه تناولت موضوعات إدارة المشاريع، وعمليات التوظيف، وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أما المصادر الأولية فقد تمثلت في البيانات التي جمعها الباحث ميدانياً من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة. وقد استُخدمت الاستبانة لقياس آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة المشاريع وعمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الكمية، حيث تتيح إمكانية الوصول إلى آراء شريحة واسعة من المستجيبين وتحليلها إحصائياً، وقد صمّم الباحث الاستبانة خصيصاً لقياس أثر إدارة المشاريع بأبعادها الثلاثة (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض.

تم بناء الاستبانة استناداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرين، كما تم الاستفادة من أدوات مماثلة مستخدمة في دراسات عربية وأجنبية مثل:

- دراسة العليمات والصمادي (2022) والحربي (2022) في جانب إدارة المشاريع،
- ودراسة كرزازي (2023) وكسكاس (2022) في جانب التوظيف،
- بالإضافة إلى المعايير المهنية المعتمدة في أدبيات إدارة الموارد البشرية (PMI ، SHRM).

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: المعلومات العامة (النوع – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي – نوع الشركة – حجم الشركة).
- الجزء الثاني: فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة وفق محاور محددة.

تكوّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (33)فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية على النحو التالي:

الجدول (1): محاور الاستبانة

عدد الفقرات	المحور
6 فقرات	أولاً: تخطيط المشاريع

ثانيًا: إدارة المخاطر	6 فقرات
ثالثًا: مراقبة الأداء والتقييم	6 فقرات
رابعًا: عمليات التوظيف	15 فقرات

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي التدريجي، لتحديد درجة موافقة المستجيبين على كل عبارة، على النحو التالي:

الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	القيمة الرقمية
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

6.3 صدق أداة الدراسة

يشير مفهوم الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة وموضوعية، كما يُقصد به أيضًا شمول الأداة لكافة العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، ووضوح مفرداتها بالنسبة للمستجيبين (العساف، 1433هـ، ص310). ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة أعدها الباحث لقياس أثر إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف، تم اتباع الخطوات التالية:

1. الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي)

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية من الاستبانة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات: إدارة المشاريع، الموارد البشرية، الإحصاء التطبيقي، والإدارة العامة، وقد بلغ عددهم (7) محكمين. وطلب منهم تقييم:

- مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية.
- مدى شمولها للمجالات المحددة في الدراسة.
- مدى ملاءمتها لكل محور من محاور الدراسة.
- توافقها مع البيئة الثقافية والتنظيمية لسوق العمل السعودي في قطاع التوظيف.

وقد أفاد غالبية المحكمين بجودة الصياغة العامة، مع تقديم بعض التوصيات لتحسين دقة المفردات، وإعادة صياغة بعض العبارات لتناسب المستويات المختلفة للمستجيبين، لا سيما في ما يخص العبارات المرتبطة بمفاهيم "مراقبة الأداء" و"إدارة المخاطر، وقد أخذ الباحث بهذه الملاحظات، وأجرى التعديلات اللازمة قبل اعتماد الأداة بصيغتها النهائية، لتخرج بمستوى عالٍ من الوضوح والدقة والارتباط بمحاور الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري، قام الباحث باختبار صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) فردًا من مجتمع الدراسة، ممن تتشابه خصائصهم مع خصائص العينة الأساسية، ولم يُدرجوا ضمن العينة النهائية.

وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المشاريع وعمليات التوظيف

المحاور / الأبعاد	تخطيط المشاريع	إدارة المخاطر	مراقبة الأداء والتقييم	عمليات التوظيف
تخطيط المشاريع	1.000	0.728	0.694	0.752
إدارة المخاطر	0.728	1.000	0.713	0.741
مراقبة الأداء والتقييم	0.694	0.713	1.000	0.765
عمليات التوظيف	0.752	0.741	0.765	1.000

تُظهر نتائج الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين كل من أبعاد إدارة المشاريع ومحور عمليات التوظيف، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي للأداة، وكانت أعلى علاقة بين مراقبة الأداء والتقييم وعمليات التوظيف ($r = 0.765$)، وهو ما يدل على أن مستوى الرقابة والتقييم في المشاريع يرتبط بشكل مباشر بكفاءة التوظيف، كما أن الارتباط المرتفع بين تخطيط المشاريع وعمليات التوظيف ($r = 0.752$) يعزز فرضية أن دقة التخطيط تنعكس على جودة قرارات الاستقطاب والتعيين. في حين يظهر بعد إدارة المخاطر ارتباطاً جيداً أيضاً ($r = 0.741$)، مما يشير إلى دور هذا البعد في تحسين مرونة عمليات التوظيف وقدرتها على التكيف مع الظروف.

8.3 ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى درجة الاتساق الداخلي لمفردات أداة القياس، أي مدى قدرتها على إعطاء نتائج متقاربة عند إعادة التطبيق في ظروف متشابهة، وهو مؤشر جوهري على جودة الأداة وقابليتها للاستخدام الميداني. ويُعد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أكثر المؤشرات الإحصائية استخداماً لقياس الثبات في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، حيث يُعد مقبولاً إذا تجاوز (0.70)، ومرتفعاً إذا اقترب من (0.90) أو تجاوزها.

ولأغراض هذه الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشاركاً، لهم ذات خصائص العينة الأساسية، مع استبعادهم لاحقاً من التحليل النهائي.

وقد أسفرت نتائج تحليل الثبات عن القيم التالية:

الجدول (4): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تخطيط المشاريع	8	0.83
إدارة المخاطر	7	0.85
مراقبة الأداء والتقييم	6	0.88
عمليات التوظيف	9	0.90
الأداة ككل	30	0.91

تشير القيم السابقة إلى أن جميع أبعاد الأداة تتمتع بمستوى مرتفع من الثبات، إذ تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (0.70)، بينما اقترب بعضها من (0.90)، لا سيما بعد "عمليات التوظيف"، مما يدل على أن المفردات تقيس المفهوم المراد قياسه بدرجة عالية من التماسك، كما أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.91)، وهي قيمة تعكس موثوقية عالية وتُشير إلى إمكانية الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل والتفسير.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من تصميم الأداة والتحقق من صدقها وثباتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ولأهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). وقد توزعت الأساليب الإحصائية المستخدمة إلى قسمين رئيسيين:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتحليل استجاباتهم على فقرات الاستبانة، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، إلخ).
- المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الأداة.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط العام لكل محور.
- الوزن النسبي: لتفسير مستوى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

2. الأساليب الإحصائية التحليلية

استخدمت لاختبار الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع بأبعادها) والمتغير التابع (عمليات التوظيف)، وتشمل:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع وبين عمليات التوظيف.
- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين: لتحليل الفروق في استجابات العينة حسب بعض الخصائص الديموغرافية مثل الجنس أو الخبرة.
- الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression): لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المشاريع الثلاثة) على المتغير التابع (تحسين عمليات التوظيف)، والتحقق من دلالة هذا الأثر إحصائياً.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى تأثير إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، وقد تم تحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، ووفقاً للأساليب الإحصائية الموضحة في الفصل الثالث.

ويهدف هذا الفصل إلى:

- عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- تحليل استجابات العينة لمحاوَر الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة الأساسية والفرعية.
- تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

1.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

من أجل فهم طبيعة المشاركين في الدراسة، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

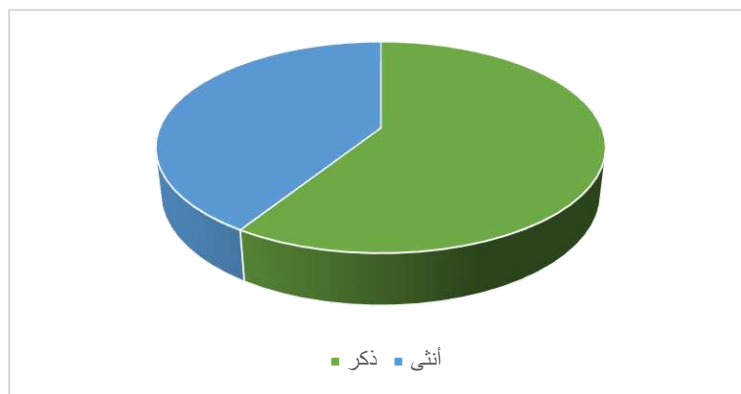
يُبيّن الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ذكر / أنثى):

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار (عدد الأفراد)	النسبة المئوية(%)
-------	-----------------------	-------------------

59.0%	190	ذكر
41.0%	132	أنثى
100%	322	المجموع

الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع



يتضح من الجدول أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (190) مشاركاً بنسبة (59.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (132) مشاركة بنسبة (41.0%)، ويعكس هذا التوزيع الطبيعة العامة للقوى العاملة في قطاع التوظيف وإدارة المشاريع في مدينة الرياض، والتي تميل إلى ارتفاع تمثيل الذكور في المناصب الإشرافية والميدانية، خاصة في الشركات المتوسطة والكبيرة.

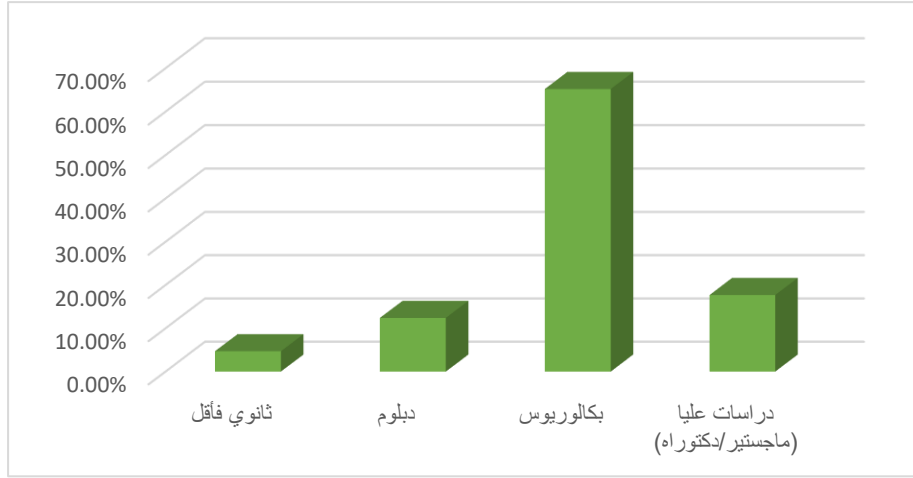
2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يعرض الجدول التالي توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
4.7%	15	ثانوي فأقل
12.4%	40	دبلوم
65.2%	210	بكالوريوس
17.7%	57	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
100%	322	المجموع

الشكل (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



يتبين أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (65.2%)، تليها نسبة حملة الدراسات العليا (17.7%)، ثم الدبلوم بنسبة (12.4%). ويُعد هذا التوزيع ملائمًا لطبيعة الوظائف المستهدفة في شركات التوظيف، والتي غالبًا ما تتطلب تأهيلًا أكاديميًا متوسطًا إلى عالٍ.

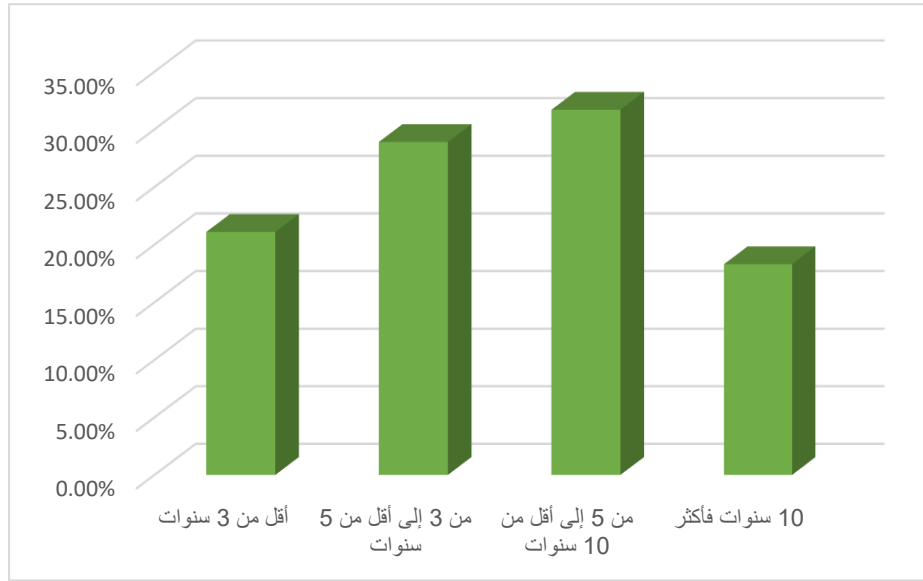
3. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة في مجال العمل:

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 3 سنوات	68	21.1%
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	93	28.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	31.7%
10 سنوات فأكثر	59	18.3%
المجموع	322	100%

الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من العينة تقع ضمن فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة (31.7%)، يليها فئة 3 إلى أقل من 5 سنوات (28.9%)، مما يعكس أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة تتيح لهم القدرة على تقييم ممارسات إدارة المشاريع وعمليات التوظيف بشكل واقعي.

4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

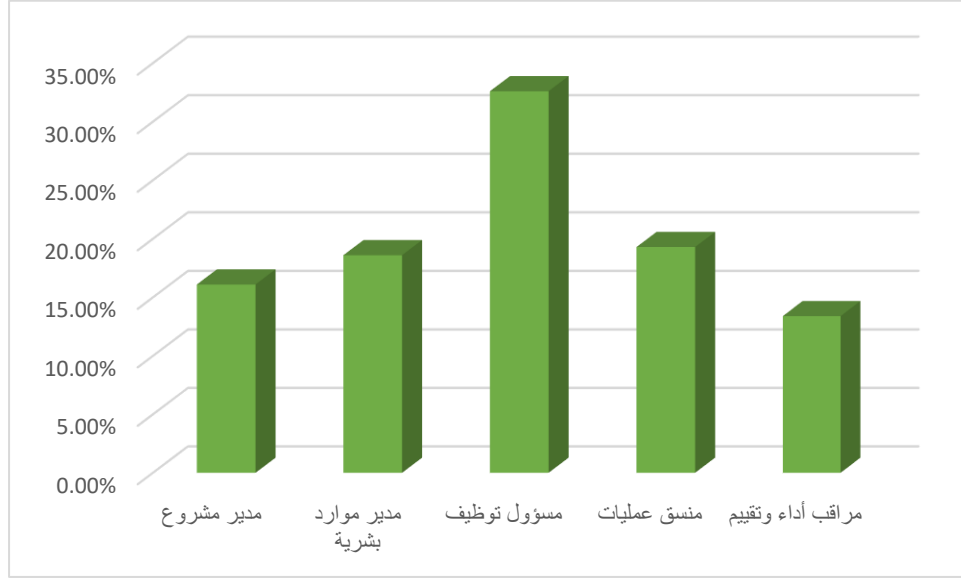
يعرض الجدول التالي توزيع المشاركين حسب وظائفهم داخل شركات التوظيف:

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير مشروع	52	16.1%
مدير موارد بشرية	60	18.6%
مسؤول توظيف	105	32.6%
منسق عمليات	62	19.3%
مراقب أداء وتقييم	43	13.4%

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
المجموع	322	100%

الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



يتضح أن النسبة الأعلى من المشاركين يحملون مسمى "مسؤول توظيف" بنسبة (32.6%)، يليهم منسق العمليات بنسبة (19.3%)، ومديرو الموارد البشرية بنسبة (18.6%). ويُعزز هذا التوزيع من صدقية النتائج، نظرًا لانتفاء أغلب العينة إلى وظائف تتعامل مباشرة مع موضوع الدراسة.

2.4 تحليل محاور الاستبانة

○ المحور الأول: إدارة المشاريع

البُعد الأول: تخطيط المشاريع

لدراسة البُعد الأول من أبعاد إدارة المشاريع، وهو تخطيط المشاريع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات ذات الصلة، بهدف الوقوف على مستوى موافقة المشاركين على ممارسات التخطيط داخل شركات التوظيف، بوصفه أحد المحددات الأساسية لنجاح تنفيذ عمليات التوظيف.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد تخطيط المشاريع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة على خطة تفصيلية واضحة عند بدء أي مشروع توظيف جديد	4.25	0.72	2	موافق بشدة
2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة خلال مرحلة التخطيط	4.18	0.76	4	موافق
3	يتم تقدير الموارد البشرية والمالية اللازمة لكل مشروع بدقة	4.22	0.79	3	موافق بشدة
4	تتضمن الخطط تحديد جداول زمنية واضحة لجميع مراحل المشروع	4.28	0.71	1	موافق بشدة
5	تتم مراجعة خطة المشروع من جميع الإدارات المعنية قبل التنفيذ	4.09	0.83	5	موافق
6	تستخدم الشركة أدوات تقنية حديثة في إعداد خطط المشاريع	4.04	0.85	6	موافق
	المتوسط العام	4.18	0.77	—	موافق

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "تخطيط المشاريع" تراوحت بين (4.04) و(4.28)، وهي جميعها ضمن فئة "موافق" إلى "موافق بشدة"، بما يعكس تقديرًا إيجابيًا مرتفعًا من قبل أفراد العينة لأهمية ودور التخطيط المسبق في نجاح مشاريع التوظيف، وقد بلغ المتوسط العام (4.18) بانحراف معياري (0.77)، مما يدل على وجود درجة اتفاق مرتفعة إلى حد كبير، وتجانس في استجابات المشاركين، وأعلى فقرات البُعد تقييمًا كانت الفقرة الرابعة "تتضمن الخطط تحديد جداول زمنية واضحة لجميع مراحل المشروع" بمتوسط (4.28)، تليها الفقرة الأولى "تعتمد الشركة على خطة تفصيلية واضحة

عند بدء أي مشروع توظيف جديد. (4.25) "وهذا يُظهر إدراكًا عميقًا لدى العاملين بأهمية وجود خطة زمنية ومنهجية قبل الشروع بأي نشاط تشغيلي في التوظيف.

ويعكس هذا البُعد التزام الشركات بمبادئ إدارة المشاريع الاحترافية في جانب التخطيط، لا سيما في ما يتعلق بتحديد الموارد والجدول الزمنية والمسؤوليات، وهو ما يسهم في تقليل العشوائية، وضمان كفاءة التنفيذ، ويزيد من احتمالية تحقيق نتائج ناجحة في عمليات التوظيف.

البُعد الثاني: إدارة المخاطر

يُعد بُعد "إدارة المخاطر" من المكونات المحورية في نجاح أي مشروع تنظيمي، لا سيما في بيئة التوظيف الديناميكية التي تشهد تقلبات في سوق العمل وتحديات في استقطاب الكفاءات. وقد تم تحليل استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البُعد باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركات التوظيف.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد إدارة المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	يتم تحليل المخاطر المحتملة قبل إطلاق أي مشروع توظيف جديد	4.21	0.70	2	موافق بشدة
2	تضع الشركة خططاً بديلة لمواجهة المخاطر التي قد تعيق المشروع	4.28	0.68	1	موافق بشدة
3	يتم تحديد مسؤوليات محددة لإدارة المخاطر في كل مشروع	4.05	0.75	5	موافق

4	تُراجع إدارة المخاطر دورياً أثناء تنفيذ المشروع	4.17	0.73	3	موافق بشدة
5	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشكلات السابقة لتجنب تكرارها	4.13	0.79	4	موافق
6	تستخدم الشركة أدوات رقمية لمتابعة المؤشرات المرتبطة بالمخاطر	3.94	0.83	6	موافق
	المتوسط العام	4.13	0.75	—	موافق

تشير البيانات في الجدول إلى أن استجابات العينة لفقرات "إدارة المخاطر" تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.94) و(4.28)، وهي تقع ضمن فئة "موافق" إلى "موافق بشدة"، ما يعكس وجود وعي مؤسسي جيد بأهمية إدارة المخاطر ضمن مشاريع التوظيف، وبلغ المتوسط العام (4.13) بانحراف معياري (0.75)، ما يدل على مستوى مرتفع من الاتفاق مع درجة تباين منخفضة نسبياً بين الإجابات.

وتبرز هذه النتائج وجود ممارسات متماسكة لإدارة المخاطر في قطاع التوظيف، خاصة في المراحل الأولية للمشاريع، إلا أن هناك مجالاً لتحسين أدوات التتبع الرقمي والربط بين تحليل المخاطر وقرارات المتابعة والتنفيذ، وهو ما يمكن اعتباره مدخلاً لتحسين الأداء الاستراتيجي في المشاريع المستقبلية.

البُعد الثالث: مراقبة الأداء والتقييم

تُعد عملية مراقبة الأداء والتقييم من العناصر الجوهرية في إدارة المشاريع، إذ تتيح لصنّاع القرار تتبّع مدى التقدم، وتحديد الانحرافات عن الخطة، واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، وقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البُعد، بهدف قياس مدى تطبيق شركات التوظيف لعمليات الرقابة الفاعلة على مشروعات التوظيف.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد مراقبة

الأداء والتقييم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم تتبع مراحل المشروع بانتظام لضمان الالتزام بالخطة الزمنية	4.26	0.69	1	موافق بشدة
2	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشروع	4.19	0.75	2	موافق بشدة
3	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستوى الإنجاز في المشروع	4.15	0.77	4	موافق
4	يتم توثيق الانحرافات ومناقشتها مع الفرق المعنية	4.13	0.78	5	موافق
5	تُستخدم تقارير الأداء لاتخاذ قرارات فورية بشأن تصحيح المسار	4.17	0.73	3	موافق
6	تُجرى مراجعة نهائية شاملة بعد انتهاء المشروع لاستخلاص الدروس المستفادة	4.08	0.81	6	موافق
المتوسط العام		4.16	0.75	—	موافق

تُظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لقرارات بُعد "مراقبة الأداء والتقييم" تراوحت بين (4.08) و(4.26)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على فاعلية تطبيق هذه الممارسات، وقد بلغ المتوسط العام للبُعد (4.16) بانحراف معياري (0.75)، وهو ما يدل على تقدير إيجابي نسبياً لهذه الأنشطة داخل بيئة العمل، مع درجة تباين منخفضة نسبياً في استجابات العينة.

وتدل هذه النتائج على أن هناك وعيًا كبيرًا لدى المشاركين بأهمية التقييم المرحلي، واستخدام البيانات في تحسين مسار المشروع أثناء التنفيذ، مما يُعزز من فرص النجاح وتقليل نسب الفشل، لكنه يفتح المجال لتعزيز ممارسات ما بعد المشروع، خاصة في بيئة تنافسية كقطاع التوظيف.

○ المحور الثاني: عمليات التوظيف

تُعد عمليات التوظيف أحد العناصر الجوهرية التي تؤثر في فاعلية المؤسسات وقدرتها التنافسية. ويشمل هذا المحور مجموعة من الأنشطة مثل الإعلان عن الوظائف، وإجراءات الفرز والاختيار، والاستقطاب، ومدى ملائمة المعينين للوظائف المطلوبة، وقد قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة لفقرات هذا المحور، والتي بلغت (15) فقرة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ثم استخراج المتوسط العام.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور

عمليات التوظيف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة معايير واضحة لاختيار المتقدمين للوظائف.	4.36	0.68	1	موافق بشدة
2	يتم الإعلان عن الوظائف من خلال قنوات متعددة للوصول إلى الكفاءات.	4.25	0.73	3	موافق بشدة
3	يؤخذ في الاعتبار التوافق بين مؤهلات المرشح واحتياجات الوظيفة.	4.31	0.71	2	موافق بشدة
4	تتبع الشركة إجراءات منهجية عند فحص السير الذاتية.	4.22	0.75	5	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	تُعقد مقابلات شخصية منظمة وفقاً لمعايير مهنية.	4.18	0.79	6	موافق
6	يُشارك أكثر من مسؤول في قرار التوظيف النهائي.	4.10	0.82	8	موافق
7	يتم استخدام اختبارات موضوعية لقياس مهارات المرشحين.	4.12	0.78	7	موافق
8	تعتمد الشركة نظام متابعة إلكتروني لطلبات التوظيف.	4.00	0.85	11	موافق
9	تُتاح فرص متكافئة للمتقدمين دون تحيز.	4.14	0.76	9	موافق
10	تُؤخذ آراء الإدارات المستفيدة في اختيار الموظف المناسب.	4.06	0.81	10	موافق
11	يتم توثيق عملية التوظيف كاملة بدءاً من الإعلان وحتى التعيين.	3.96	0.88	12	موافق
12	تراجع الشركة مؤشرات نجاح التوظيف بعد التعيين الفعلي.	3.91	0.90	13	موافق
13	توجد آلية تقييم لأداء الموظف المعين خلال فترة التجربة.	3.88	0.87	14	موافق
14	يتم توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بالهيكل التنظيمي وثقافة الشركة.	3.86	0.85	15	موافق
15	تشمل عملية التوظيف مراجعة دورية للسياسات والإجراءات المعتمدة.	4.20	0.72	4	موافق
	المتوسط العام	4.13	0.79	—	موافق

تُظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "عمليات التوظيف" تراوحت بين (3.86) و(4.36)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة إلى حد كبير من المشاركين

على وجود ممارسات توظيف فاعلة داخل الشركات المستهدفة، وقد بلغ المتوسط العام للمحور (4.13) بانحراف معياري (0.79)، وهي قيمة تشير إلى مستوى عالٍ من التوافق النسبي، مع بعض التباين المقبول في وجهات النظر.

وتؤكد هذه النتائج أن غالبية شركات التوظيف بعينة الدراسة تعتمد على إجراءات ممنهجة إلى حد بعيد في عمليات التوظيف، لكن هناك جوانب مرتبطة بالمتابعة والتقييم بعد التوظيف، والتوجيه المؤسسي، تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق تكامل وظيفي شامل.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

بُنيت الدراسة على فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية الثلاث، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات والتحقق من وجود أثر لإدارة المشاريع بأبعادها الثلاثة (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف. وفيما يلي عرض للنتائج وتفسيرها:

➤ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.005 \geq \alpha)$ لإدارة المشاريع بأبعادها على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض".

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المشاريع على تحسين عمليات التوظيف

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت (Constant)	0.382	2.675	0.008
تخطيط المشاريع	0.412	6.872	0.000
إدارة المخاطر	0.387	5.544	0.000
مراقبة الأداء والتقييم	0.401	6.103	0.000
المقدار الثابت (Constant)	0.382	2.675	0.008
معامل الارتباط = 0.781		معامل التحديد $(R^2) = 0.610$	
قيمة الاختبار F = 48.210		القيمة الاحتمالية = 0.00	

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين أبعاد إدارة المشاريع الثلاثة (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) وبين تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض. حيث جاءت معاملات الانحدار موجبة لجميع الأبعاد، وتراوحت قيم T بين (5.544) و(6.872)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن كل بُعد من الأبعاد يساهم بشكل مستقل ومتكامل في تفسير الفروقات في مستوى كفاءة التوظيف. كما أن وجود مقدار ثابت دال (0.382) عند مستوى (0.008) يُشير إلى أن هناك حدًا أدنى من فاعلية التوظيف حتى في غياب تطبيق مثالي لهذه الأبعاد.

وقد أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.610$) أن نحو 61% من التغير في أداء عمليات التوظيف يمكن تفسيره من خلال نموذج إدارة المشاريع المكوّن من هذه الأبعاد الثلاثة، وهو مستوى تفسير مرتفع نسبيًا في الدراسات الميدانية، وتُعزز هذه النتائج أهمية دمج مبادئ إدارة المشاريع في البنية المؤسسية لعمليات التوظيف، ليس فقط باعتبارها أدوات تشغيلية، بل كممارسات استراتيجية تسهم في دقة الاستقطاب وتوجيه الموارد البشرية بكفاءة.

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لتخطيط المشاريع على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض."

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار لبُعد تخطيط المشاريع

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig. T*
تخطيط المشاريع	0.600	0.074	0.457	8.102	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشاريع وتحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.600$) وهي موجبة، مما يدل على أن أي تحسن في مستوى ممارسات تخطيط المشاريع يؤدي إلى تحسين ملموس في أداء عمليات التوظيف. كما أن قيمة Beta المعيارية (0.457) تُظهر أن تأثير التخطيط متوسط القوة نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يعكس أهمية وجود خطط واضحة، وجداول زمنية محكمة، وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في تعزيز فاعلية التوظيف المؤسسي.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لإدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض."

الجدول (15): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (تأثير إدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف)

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig. T*
إدارة المخاطر	0.547	0.076	0.397	7.224	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.547$)، بما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق إدارة المخاطر تقابلها زيادة متوقعة قدرها 0.547 في كفاءة عمليات التوظيف. كما أن قيمة Beta المعيارية (0.397) تعكس وجود أثر متوسط القوة نسبيًا، بينما تُظهر قيمة T المرتفعة (7.224) ومستوى الدلالة (0.000) أن هذا الأثر ليس ناتجًا عن الصدفة، بل هو ارتباط حقيقي يمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لمراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض."

الجدول (16): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (تأثير مراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف)

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig. T*
مراقبة الأداء والتقييم	0.509	0.072	0.384	7.053	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد مراقبة الأداء والتقييم وتحسين عمليات التوظيف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.509$)، وهو ما يدل على أن تعزيز ممارسات المراقبة والتقييم من شأنه أن يؤدي إلى

تحسين ملحوظ في نتائج التوظيف. كما أن قيمة Beta (0.384) تعكس أثرًا معتدل القوة، بينما تعزز قيمة T المحسوبة (7.053) ومستوى الدلالة (0.000) الثقة في أن هذا التأثير ليس ناتجًا عن المصادفة الإحصائية.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الميدانية، التي استهدفت قياس أثر إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض. وقد تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بدءاً من وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مروراً بتحليل استجاباتهم لمحاور الأداة، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار الأحادي والمتعدد.

ويهدف هذا الفصل إلى تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تمهيداً للوصول إلى توصيات تطبيقية مبنية على أسس علمية.

1.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبُعد تخطيط المشاريع بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.77)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على فاعلية التخطيط داخل شركات التوظيف في الرياض، وقد تصدرت فقرتا الجداول الزمنية والخطط التفصيلية أعلى التقييمات، ما يشير إلى وعي تنظيمي بأهمية التخطيط المسبق في تحسين جودة التنفيذ، و تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (2022) التي أكدت أن وجود خطة استراتيجية واضحة يساهم في ترشيد القرارات وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، كما دعمت دراسة العليمات والصمادي (2022) هذا الاتجاه، إذ ربطت بين وضوح الأدوار والمسؤوليات في مراحل التخطيط وبين تحسين إنتاجية الفرق العاملة، وأشارت دراسة Kaufmann & Kock (2022) إلى أن الجهد المبذول في مرحلة التخطيط يعزز الربحية ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتوظيف، بينما أكدت Hedhili & Boudabbous (2020) على أن التخطيط الاحترافي في بيئات المشاريع يضمن توافق الموارد مع الأهداف التشغيلية.

ثانياً: بُعد إدارة المخاطر

بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.13) مع انحراف معياري (0.75)، بما يدل على موافقة مرتفعة من العينة تجاه تبني الشركات لممارسات تقييم وتخفيف المخاطر، وقد حصلت فقرتا "وضع خطط بديلة" و"تحليل المخاطر المسبقة" على أعلى متوسطات، مما يعكس إدراكًا بأهمية الاستعداد للمجهول في مشاريع التوظيف.

تدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة الزعبي والجغبير (2023) ، والتي ربطت بين كفاءة إدارة المخاطر وتحسين الأداء العام للمشروعات، بما فيها إدارة الموارد البشرية، كما أوضحت (Fathalizadeh et al. (2022 أن تقييم المخاطر البشرية أحد العوامل الحيوية في ضمان جودة التوظيف وتقليل حالات عدم التوافق بين الوظيفة والموظف، وأكدت (Musaba et al. (2024 على أن ربط تحليل المخاطر بمؤشرات الأداء يعزز من قدرة المؤسسات على التوظيف الاستراتيجي وفقًا لمتغيرات السوق.

ثالثًا: بُعد مراقبة الأداء والتقييم

أظهر هذا البُعد متوسطًا عامًا قدره (4.16) بانحراف معياري (0.75)، وهو ما يعكس قبولًا قويًا من المشاركين بأن مراقبة الأداء وتقييمه يشكلان جزءًا فاعلاً في دورة مشروع التوظيف، وتبين من الجدول أن تتبع المراحل الزمنية واستخدام مؤشرات الأداء من أكثر الممارسات انتشارًا، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Laumer et al. (2015) التي أوضحت أن أنظمة التقييم الدقيقة تدعم القرارات المتعلقة بالاختيار والتوظيف، كما دعمت (Yasa (2024 هذه الرؤية، مؤكدة أن الرقابة المرحلية تعزز كفاءة الفرق وتقلل من احتمالات الفشل التنظيمي ، وأثبتت (Monteiro et al. (2019 أن المراجعات المنهجية خلال المشروع وبعده تؤدي إلى تحسينات تراكمية في عملية التوظيف من حيث الدقة والعدالة.

رابعًا: محور عمليات التوظيف

بلغ المتوسط العام لمحور عمليات التوظيف (4.13) بانحراف معياري (0.79)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق عالٍ للإجراءات التوظيفية المنهجية. وقد برزت الفقرات المتعلقة بـ "معايير الاختيار"، و"الإعلان المتعدد"، و"مراعاة التوافق المهني" ضمن أعلى المتوسطات، ما يدل على وجود إطار مهني قوي لعمليات التوظيف. في المقابل، حصلت

الفقرات المرتبطة بمرحلة ما بعد التوظيف (مثل التوجيه والتقييم التجريبي) على أدنى المتوسطات، مما يشير إلى فرصة قائمة لتحسين التكامل المؤسسي بعد عملية الاستقطاب.

وقد دعمت دراسة (Abbasi et al. (2022) هذا التحليل، مشيرة إلى أن فاعلية التوظيف لا تُقاس فقط بجودة الإجراءات السابقة على التعيين، بل تشمل كذلك آليات المتابعة والتقييم بعد التعيين، كما أوضحت (Veloso et al. (2021) أن التوظيف الناجح يجب أن يترافق مع برامج احتواء وظيفي، وتدريب تكاملي، لتأمين استقرار الموظف وتعزيز ولائه المؤسسي، وأكدت دراسة (Gilch & Sieweke (2021) أن الشركات التي تدمج أدوات رقمية ونماذج بيانات في عمليات التوظيف تحقق معدلات أعلى في مطابقة المرشحين للوظائف.

2.5 نتائج الفرضيات

➤ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.005 \geq \alpha$) لإدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء والتقييم) على تحسين عمليات التوظيف.

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد إدارة المشاريع مجتمعة تمثل متغيرًا مؤثرًا في تحسين عمليات التوظيف، حيث كشفت نماذج الانحدار المتعدد عن دلالة إحصائية قوية تؤكد وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذه الأبعاد مجتمعة وبين كفاءة وفاعلية التوظيف في شركات التوظيف بمدينة الرياض، وتشير قيمة معامل التحديد المرتفعة إلى أن إدارة المشاريع تسهم بشكل كبير في تفسير التباين في فعالية التوظيف، مما يعكس ترابطًا هيكليًا بين جودة تنفيذ المشروع ونتائجه الوظيفية.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kaufmann & Kock (2022)، التي أكدت أن إدارة المشاريع الاحترافية تمثل ركيزة استراتيجية لتحقيق نتائج فعالة في بيئات العمل الديناميكية، بما يشمل التوظيف، كما دعمت دراسة (Hedhili & Boudabbous (2020) هذا الطرح، حيث أشارت إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تعزيز مواءمة عمليات الموارد البشرية مع أهداف الأداء المؤسسي. ويرى الباحث أن هذه العلاقة توضح أهمية تبني مؤسسات التوظيف في المملكة نهجًا مؤسسيًا قائمًا على مبادئ إدارة المشاريع لتحسين مخرجات التوظيف وتلافي العشوائية.

➤ ثانيًا: الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.005 \geq \alpha)$ لتخطيط المشاريع على تحسين عمليات التوظيف.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بُعد تخطيط المشاريع له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على تحسين عمليات التوظيف. وقد أظهرت قيم معاملات الانحدار أن هذا البعد يمتلك قوة تفسيرية مستقلة تسهم في تحسين دقة وفعالية التوظيف، وهو ما يعكس أهمية التخطيط المسبق وتحديد الجداول الزمنية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات في نجاح تنفيذ عمليات التوظيف.

وقد دعمت هذه النتيجة العديد من الدراسات السابقة، حيث أشار الحربي (2022) إلى أن وجود خطة واضحة يسهم في تحسين النتائج التنظيمية، بينما أكدت دراسة العليمات والصمادي (2022) أن تخطيط المشروع بدقة يساعد على استقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، كما أوضح Ahsan & Ho (2022) أن عناصر التخطيط مثل تحليل المهام وتقدير الموارد البشرية والمالية تمثل إشارات قوية لجذب المرشحين الأكفاء.

ثالثًا: الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.005 \geq \alpha)$ لإدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف، و أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحسين عمليات التوظيف، حيث أظهرت القيم الإحصائية للانحدار أن الممارسات المرتبطة بتحليل وتقييم وتوثيق المخاطر تعزز من جودة التنفيذ التوظيفي وتقلل من احتمالية الوقوع في قرارات خاطئة أو غير مدروسة، وتُبرز النتائج دور التخطيط الاستباقي في معالجة أوجه القصور قبل حدوثها، وهو ما يُعد ركيزة في سياق التوظيف الحديث الذي يتطلب مرونة واستجابة عالية.

وقد أكدت دراسة Fathalizadeh et al. (2022) أهمية الدمج بين تحليل المخاطر والعمليات التشغيلية في سياق المشروعات، خاصة في ما يتعلق بالتوظيف، بينما أشارت الزعبي والجغبير (2023) إلى أن وجود خطط بديلة يقلل من تكلفة الفشل الوظيفي ويحسن من سرعة تعويض الشواغر، كما بيّنت دراسة Musaba et al. (2024) أن إدارة المخاطر تمكن المؤسسات من خلق بيئة توظيف مستقرة رغم تحديات السوق. ويرى الباحث أن النتائج تعزز أهمية تبني نماذج تقييم المخاطر في مراحل الاستقطاب والاختيار الوظيفي، بما يُسهم في تعزيز الكفاءة والتكيف مع المتغيرات.

رابعًا: الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.005 \geq \alpha)$ لمراقبة الأداء والتقييم على تحسين عمليات التوظيف، وكشفت النتائج أن مراقبة الأداء والتقييم تمثل بعدًا مؤثرًا في تعزيز كفاءة التوظيف، حيث جاءت القيم الإحصائية الدالة لتؤكد أن وجود مؤشرات قياس دورية، وآليات للتقييم المرحلي والنهائي، يسهم في تقويم الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، ما ينعكس إيجابًا على دقة اختيار الموظفين وتكاملهم الوظيفي.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسات متعددة، من أبرزها (Laumer et al. (2015، التي ربطت بين استخدام أدوات التقييم الذكية وتحسين جودة التوظيف وتقليل معدل الدوران، كما بينت دراسة (Monteiro et al. (2019 أن تطبيق مراجعات تنظيمية منهجية يخلق بيئة شفافة ومحفزة، تنعكس على قرارات الاختيار والتعيين.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مجموعة وفيما يلي مجموعة من التوصيات :

- توصي الدراسة بضرورة دمج مفاهيم إدارة المشاريع في العمليات التوظيفية، بما يضمن تنفيذًا منظمًا قائمًا على الخطط المسبقة، وتحديد دقيق للأدوار، وخطوات تنفيذية مدروسة.
- تُوصى الشركات بتخصيص وحدة تخطيط مستقلة ضمن هيكل الموارد البشرية، تتولى إعداد خطط المشاريع التوظيفية، وتقدير الموارد، وتحديد الأطر الزمنية اللازمة.
- ضرورة اعتماد أدوات تحليل وتقييم للمخاطر المحتملة في مشروعات التوظيف، بما يشمل سيناريوهات الطوارئ، والخطط البديلة، والاستجابة السريعة للمتغيرات.
- توصي الدراسة بتنفيذ أنظمة مراقبة وتقييم ترتبط بجميع مراحل المشروع التوظيفي، باستخدام مؤشرات أداء Key Performance Indicators لضمان جودة النتائج.
- تشدد الدراسة على أهمية الاستفادة من الأنظمة الرقمية مثل ATS وأنظمة ERP في تتبع مراحل المشروع، وجمع البيانات، وتحليل الأداء، وتوجيه القرارات التوظيفية.
- توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة للمسؤولين عن التوظيف في مجالات التخطيط، تحليل المخاطر، ومراقبة الأداء، مما يرفع من فعالية فرق العمل التوظيفية.

- تُوصى المؤسسات بإجراء مراجعة نهائية شاملة لكل مشروع توظيف، لتوثيق الدروس المستفادة، وتصحيح مسارات التنفيذ المستقبلي، وتعزيز التعلم التنظيمي.
- توصي الدراسة بأن تُربط نتائج التوظيف بمخرجات الأعمال، مثل إنتاجية الموظفين الجدد، ورضا الإدارات المستفيدة، بما يخلق حلقة تقييم دقيقة للقرارات التوظيفية.
- توصي الدراسة الشركات إلى مراجعة السياسات المعتمدة في التوظيف، وتكييفها وفق منهجية المشاريع (Project-Based Approach) لضمان المرونة والمواءمة مع التحديات.
- تؤكد الدراسة أهمية صياغة نموذج تشغيلي موحد يدمج بين إدارة المشاريع والموارد البشرية، بحيث يُسهم في تحسين كفاءة رأس المال البشري، وتقليل الفاقد الزمني والمالي الناتج عن قرارات توظيف غير دقيقة.

Abstract

This study aimed to evaluate the impact of project management—with its three dimensions (project planning, risk management, and performance monitoring and evaluation)—on improving recruitment processes in employment companies in Riyadh. The study adopted a descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire administered to a random sample of 322 employees working in employment firms in Riyadh. The questionnaire consisted of 33 items distributed across four main axes.

The results revealed a statistically significant impact of project management, in its combined dimensions, on enhancing recruitment processes. Moreover, each dimension showed a distinct effect, with project planning having the highest impact, followed by risk management, and then performance monitoring and evaluation. The findings also indicated that recruitment companies strongly apply planning and monitoring practices, while some post-employment practices and periodic evaluations require further development.

Accordingly, the study recommends integrating project management concepts into recruitment activities, establishing dedicated planning and monitoring units within HR departments, enhancing the use of analytical and risk assessment tools, and adopting a comprehensive review system for recruitment projects to improve institutional performance and achieve alignment between human competencies and strategic goals.

Keywords: Project Management, Project Planning, Risk Management, Performance Monitoring and Evaluation, Recruitment Processes, Employment Companies.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. الأسدي، محمد مرتضى عبدالعباس، و الطنبور، رامز سامي. (2023). أثر تقنيات التوظيف على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة - العراق. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع36 ، 120 - 140.
2. بن علي، ربيع علي، جوهر، فهد صالح، و مقيدح، عمرو ربيع. (2023). أثر التوظيف الفعال للمواد برفع كفاءة الطاقة في الأبنية. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج7، ع3 ، 1 - 19.
3. الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
4. حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
5. الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
6. الرواشدة، صباح عادل عارف، و اللافي، خالد خلف محمد. (2022). أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع6 ، 778 - 795.
7. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 163 - 208.
8. علام، وليد كامل محمددين كامل. (2023). أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العمالة المؤقتة بجامعة أسوان. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ، 508 - 550.

9. علي، محمد البشير البدوي، و سليمان، نهى حسن الصديق. (2023). أثر التوظيف على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة إسمنت بربر. مجلة القلم للدارسات التطبيقية، ع2 ، 7 - 20.
10. العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
11. العميرة، ملاك أحمد عبدالحليم، و حياصات، علي سالم مصطفى. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع: دراسة حالة / بلدية السلط الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
12. كرزازي، حنان. (2023). أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين: دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج12، ع2 ، 58 - 78.
13. كسكاس، فتحي إبراهيم علي. (2022). أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الموظفين بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ع6 ، 1 - 27.
14. مجيد، علاء محسن. (2024). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تطوير إدارة المشاريع الهندسية: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية العراقية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج7، ع4 ، 107 - 131.
15. المخلافي، عبدالعزيز محمد أحمد، و العيساوي، أحلام علي راشد. (2022). أثر إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية على التمكين الاقتصادي للنازحات في أمانة العاصمة - الجمهورية اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية، ع20 ، 1 - 40.
16. النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Abbas, D. S., Ismail, T., Taqi, M., & Yazid, H. (2022). The implementation of a management auditon hr recruitment to

- assess the effectiveness of employee performance. *JRAK*, 14(2), 243-251
2. Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2438
 3. Ahsan, K., & Ho, M. (2022). Analysis of Agile Project Manager Competencies From Recruitment Signals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1109/tem.2022.3222037>
 4. Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. 2(1), 10–23. <https://doi.org/10.62200/jpdm.v2i1.119>
 5. Doye, S. P., & Bogawar, P. S. (2024). Management of recruitment process with artificial intelligence (pp. 41–49). <https://doi.org/10.58532/v3biai9p3ch1>
 6. El Khatib, M., Almtairi, M., & Al Qasemi, S. A. (2021). The correlation between emotional intelligence and project management success. *IBusiness*, 13(1), 18-29.
 7. Fathalizadeh, A., Hosseini, M. R., Vaezzadeh, S. S., Edwards, D. J., Martek, I., & Shooshtarian, S. (2022). Barriers to sustainable construction project management: the case of Iran. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(3), 717-739.
 8. Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital

- transformation. German Journal of Human Resource Management, 35(1), 53-82.
9. Hedhili, M. A., & Boudabbous, S. (2020). The impact of Project-based organization on competence management practices: Case of Tunisian companies. 3(1). <https://doi.org/10.32424/JORIM.V3I1.99>
 10. Hedhili, M. A., & Boudabbous, S. (2020). The impact of project-based organization on competence management practices: Case of Tunisian Companies. International Journal of Research In Business and Social Science, 9(2), 177–191. <https://doi.org/10.20525/IJRBS.V9I2.637>
 11. Hemalatha, A., Kumari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021, March). Impact of artificial intelligence on recruitment and selection of information technology companies. In 2021 international conference on artificial intelligence and smart systems (ICAIS) (pp. 60-66). IEEE.
 12. Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. Computers in Human Behavior Reports, 11, 100303
 13. Ishaque, S. (2024). Workforces practices and project performance: Mediating by employees' involvement. Digital Management Sciences Journal, 2(1), 18–26. <https://doi.org/10.62854/dmsj.v2i1.33>
 14. Kaufmann, C., & Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. International Journal of Project Management, 40(6), 624-633.
 15. Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's

- attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699-720.
16. Kovalchuk, N., Zachko, O., Kovalchuk, O., & Kobylkin, D. W. (2023). Project Management of the Information System for the Selection of Project Teams. 1, 1054–1057. <https://doi.org/10.1109/idaacs58523.2023.10348656>
 17. Lakshmi, M., Lakshmi, T., & Krishna, N. R. (2024). Digital Transformation of HR Recruitment Process. *Deleted Journal*, 2(05), 1759–1761. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0260>
 18. Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, 85(4), 421–453. <https://doi.org/10.1007/S11573-014-0758-9>
 19. Monteiro, I. P., Correia, M. B., & Gonçalves, C. B. R. (2019). Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-Recruitment. 7(2), 144–157. <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/download/186/155>
 20. Munaty, S., Dandono, Y. R., & Setiasih, S. (2022). The effect of recruitment, selection and training process on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 37-51.
 21. Musaba, M., Mawardi, A. A. K., Ihsan, S., Laksono, A. D., & Supratikta, H. (2024). A Review of The Effectiveness of Recruitment Approaches: Enhancing Employee Quality and Organizational Competitiveness. 2(3), 341–350. <https://doi.org/10.70001/idea.v2i3.181>

22. Niederman, F. (2021). Project management: openings for disruption from AI and advanced analytics. *Information Technology & People*, 34(6), 1570-1599
23. Setiawan, I. M. K. W., & Prianthara, I. B. T. (2024). The Effectiveness of E-Recruitment Process using Job Vacancies Applications in the Digitalization Era. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(6), 1181–1193. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2950>
24. Shamim, M. (2022). The Digital Leadership on Project Management in the Emerging Digital Era. *Global Mainstream Journal of Business, Economics, Development & Project Management*, 1(1), 1-14.
25. Sobolieva-Tereshchenko, O. (2024). Systematic approach to the strategy management of recruiting and hiring of personnel. *Ėvrops'kij Naukovij Žurnal Ekonomičnih Ta Finansovih Ėnnovacij*, 1(13), 21–29. <https://doi.org/10.32750/2024-0103>
26. Tsarenko, A., & Krishnamurthy, D. (2021). *Understanding and improving quality in firm recruitment processes: A case study* (Master's thesis).
27. Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036-1046.
28. Yasa, I. P. B. (2024). Implementation of Performance Management to Increase Employee Productivity. *JIHAD : Jurnal Ilmu Hukum Dan Administrasi*, 6(3). <https://doi.org/10.58258/jihad.v6i3.7407>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع على تحسين عمليات
التوظيف في الشركات: دراسة تطبيقية على شركات التوظيف بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع
البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض
البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان
علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير
أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر أنثي

2- المؤهل العلمي ثانوي فأقل دبلوم

بكالوريوس
دكتوراة)
دراسات عليا (ماجستير /

3- سنوات الخبرة 5سنوات فأقل من 3 – 5سنة

من 5 – 10سنة أكثر من 10 سنوات

4- المسمى الوظيفي مدير مشروع مدير موارد بشرية

مسؤول موظف منسق عمليات

مراقب أداء وتقييم

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تخطيط المشاريع					
تعتمد الشركة على خطة تفصيلية واضحة عند بدء أي مشروع توظيف جديد					
يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة خلال مرحلة التخطيط					
يتم تقدير الموارد البشرية والمالية اللازمة لكل مشروع بدقة					
تتضمن الخطط تحديد جداول زمنية واضحة لجميع مراحل المشروع					
تتم مراجعة خطة المشروع من جميع الإدارات المعنية قبل التنفيذ					
تستخدم الشركة أدوات تقنية حديثة في إعداد خطط المشاريع					
إدارة المخاطر					
يتم تحليل المخاطر المحتملة قبل إطلاق أي مشروع توظيف جديد					
تضع الشركة خططاً بديلة لمواجهة المخاطر التي قد تعيق المشروع					
يتم تحديد مسؤوليات محددة لإدارة المخاطر في كل مشروع					
تُراجع إدارة المخاطر دورياً أثناء تنفيذ المشروع					

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يتم توثيق الدروس المستفادة من المشكلات السابقة لتجنب تكرارها					
تستخدم الشركة أدوات رقمية لمتابعة المؤشرات المرتبطة بالمخاطر					
مراقبة الأداء والتقييم					
يتم تتبع مراحل المشروع بانتظام لضمان الالتزام بالخططة الزمنية					
تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشروع					
تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستوى الإنجاز في المشروع					
يتم توثيق الانحرافات ومناقشتها مع الفرق المعنية					
تُستخدم تقارير الأداء لاتخاذ قرارات فورية بشأن تصحيح المسار					
تُجرى مراجعة نهائية شاملة بعد انتهاء المشروع لاستخلاص الدروس المستفادة					

✿ المحور الثاني: عمليات التوظيف، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تعتمد الشركة معايير واضحة لاختيار المتقدمين للوظائف.					
يتم الإعلان عن الوظائف من خلال قنوات متعددة للوصول إلى الكفاءات.					
يؤخذ في الاعتبار التوافق بين مؤهلات المرشح واحتياجات الوظيفة.					
تتبع الشركة إجراءات منهجية عند فحص السير الذاتية.					
تُعقد مقابلات شخصية منظمة وفقًا لمعايير مهنية.					
يُشارك أكثر من مسؤول في قرار التوظيف النهائي.					
يتم استخدام اختبارات موضوعية لقياس مهارات المرشحين.					
تعتمد الشركة نظام متابعة إلكتروني لطلبات التوظيف.					
تُتاح فرص متكافئة للمتقدمين دون تحيز.					
تؤخذ آراء الإدارات المستفيدة في اختيار الموظف المناسب.					
يتم توثيق عملية التوظيف كاملة بدءًا من الإعلان وحتى التعيين.					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تراجع الشركة مؤشرات نجاح التوظيف بعد التعيين الفعلي.
					توجد آلية تقييم لأداء الموظف المعين خلال فترة التجربة.
					يتم توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بالهيكل التنظيمي وثقافة الشركة.
					تشمل عملية التوظيف مراجعة دورية للسياسات والإجراءات المعتمدة.
					تعتمد الشركة معايير واضحة لاختيار المتقدمين للوظائف.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization

management

project



**The Impact of Project Management on
Improving Recruitment Processes in
Companies: An Applied Study on
Recruitment Companies in Riyadh**

Preparation: Taghreed Ali Al-faifi

243001433

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025