

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

جدول المحتويات

-الاطار العام للدراسة.....4

1,1 المقدمة.....5

1,2 مشكلة البحث.....6

١,٢,١ المشكلة النظرية.....6

1,3 أهمية البحث.....7

١,٣,١ الأهمية النظرية.....8

١,٣,٢ الأهمية العملية.....10

1,4 أسئلة البحث.....9

1,5 أهداف البحث.....10

1,6 فرضيات البحث.....10

1,7 نموذج البحث.....12

1,8 منهجية البحث.....12

1,9 نطاق الدراسة.....13

1,10 مخطط المشروع.....14

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

الدراسات العربية.....18

الدراسات الأجنبية.....20

التعليق على الدراسات السابقة.....21

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

3-الفصل الثالث:منهجية البحث

3-1 المقدمة.....24

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

3,3 تصميم البحث(بصلة البحث).....26

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

27.....مجتمع البحث	3,4,1
28.....طرق جمع البيانات	3,4,2
29.....أنواع البيانات	3,5
31.....جدول مقارنة بين أنواع البيانات	3,5,1
31.....إجراءات التحليل الإحصائي	3,6
33.....الخاتمة	3,7
34.....الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج	
34.....مقدمة	
36.....2,4-توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	
39.....3-4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	
41.....4-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	
42.....2,4,4-تحليل الإجابات وتفسير النتائج	
46.....5-4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
48.....6-4 ملخص النتائج	
50.....7-4 الخاتمة	
51.....المراجع	

المستخلص

الهدف من الدراسة:

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

منهج الدراسة:

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

نتائج الدراسة:

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

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

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

المساهمة النظرية (Theoretical Contribution):

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

التطبيقات العملية (Practical Implications):

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

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

الكلمات المفتاحية (Keywords):

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

الفصل الأول:الاطار العام للدراسة

1,1 مقدمة

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

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

وأما بالنظر الى عالم الأعمال وخاصة في العصر الحديث فإنه يقصد بالموارد البشرية ذلك القسم من أقسام المنشأة والذي يعنى بمقابلة الموظفين الجدد والاعلان عن الشواغر وتعيين الموظف وتدريبه وكذلك متابعة اجازاته وغير ذلك من شؤون

الموظف العامة وهذا مما يدل على ان المفهوم يختلف باختلاف الاطلاق والقصد منه.

مشكلة البحث

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

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

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

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

1,2,2 الفجوات العلمية

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

التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين : يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجارب مع معايير المنافسة ويتطلب التجارب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تنتم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها .

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

3,1- أهمية البحث:

١,٣,١ الأهمية النظرية

أهمية إدارة الموارد:

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

1- الاستخدام الأمثل للموارد

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

2- تحسين كفاءة المشاريع

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

3- التقليل من مخاطر المشروع

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

4- تخفيض تكاليف المشروع

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

5- تعزيز نتائج المشروع

عندما ينجح مدير المشروع في توفير جميع الموارد المطلوبة والتقليل من مخاطر نقصها من أجل إنجاز المهام بكفاءة، فإن ذلك ينعكس نجاح المشروع بالإيجاب. هي تلك الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية داخل المنشأة للبحث عن القوى العاملة الفعالة بطرق مبتكرة وحديثة وبأساليب متجددة للوصول إلى تحقيق الأهداف الدولية للمؤسسة، فهي تقوم على تدريبهم وتطور من قدراتهم وإبداعاتهم وتراقب أداءهم لقياس فاعليتهم، وتتضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التدريب والتوظيف والابتكار، وتوسيع نطاق العلاقات مع جميع فروعها في العالم. وللعنصر البشري أهمية عظيمة لأي منشأة سواء كان داخلياً أو خارجياً (دولياً)، فهو مصدر التطور والابتكار والإبداع، وهو الذي يستطيع استغلال الموارد المتاحة في المنشأة بالطريقة الصحيحة، وبالتحفيز ومنح المكافآت والترقيات للعناصر البشرية فإنها

ستعطي نتيجة أفضل وفاعلية حقيقية لتصل المنشأة إلى هدفها الأسمى محلياً ودولياً. يجب اختيار المديرين الدوليين بحرص لتعيينهم في هذا المنصب وهذا ليس بالأمر السهل فمن الممكن أن ينجح ويحقق نجاحاً كبيراً للمنشأة، ومن الممكن أن يقع في أخطاء توصل به إلى الفشل والإحباط وبالتالي يلحق الضرر بالمنشأة وسمعتها، لذلك يُراعى عند تعيينهم الكفاءة في الأداء من حيث تدريبهم وتطوير مهاراتهم لرفع مستوى المنشأة دولياً.

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

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

1,4- أسئلة البحث

1 التوظيف واختيار الكفاءات

تركز هذه الأسئلة على كيفية جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها:

ما هو أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات فرز السير الذاتية على عدالة التوظيف؟

كيف تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding) على جذب المواهب في قطاع التكنولوجيا؟

ما هي العلاقة بين دقة اختبارات تحليل الشخصية والأداء الوظيفي الفعلي للموظفين الجدد؟

2. التدريب والتطوير

تستهدف فهم كيفية تحسين مهارات القوى العاملة:

ما مدى فعالية التعلم الإلكتروني (E-learning) مقارنة بالتدريب التقليدي في تطوير المهارات القيادية؟

كيف يساهم الاستثمار في برامج إعادة التأهيل المهني (Reskilling) في تقليل معدل دوران الموظفين؟

ما هو العائد على الاستثمار (ROI) من برامج التدريب والتطوير في الشركات الناشئة؟

3. إدارة الأداء والتعويضات

تتناول الحوافز وكيفية قياس النجاح:

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

ما هو دور الحوافز غير المادية (مثل ساعات العمل المرنة) في تعزيز الرضا الوظيفي؟

كيف يمكن تصميم هيكل أجور عادل يقلل من الفجوة الرواتبية بين الجنسين؟

الثقافة التنظيمية وعلاقات الموظفين

تركز على البيئة الداخلية والارتباط الوظيفي:

كيف يؤثر العمل عن بُعد على الثقافة التنظيمية وشعور الموظفين بالانتماء؟

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول (D&I) داخل بيئة العمل؟

كيف يمكن للمنظمات إدارة "الاحتراق الوظيفي" وتحسين الرفاهية النفسية للموظفين؟

5. الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)

تبحث في دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في اتخاذ القرار:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في إنجاح عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات؟

ما هي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية والسمعة المؤسسية للمنظمة؟

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

1,5- أهداف البحث

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

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

1,6- فرضيات البحث

فرضيات حول "التدريب والتطوير"

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

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

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

2. فرضيات حول "نظم الحوافز والمكافآت"

للبحث في الدوافع وتأثيرها على الولاء أو الإنتاجية:

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

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

3. فرضيات حول "التحول الرقمي في الموارد البشرية"

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

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

7,1- نموذج البحث

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

1,8-منهجية البحث

منهجية البحث عن الموارد البشرية (القوى العاملة):

تحليل العرض والطلب:

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

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

تحديد الأوصاف الوظيفية:

1-تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.

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

البحث عن الكفاءات (الاستقطاب)

1-مصادر داخلية:الترقية أو النقل داخل الشركة.

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

1,9-نطاق الدراسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

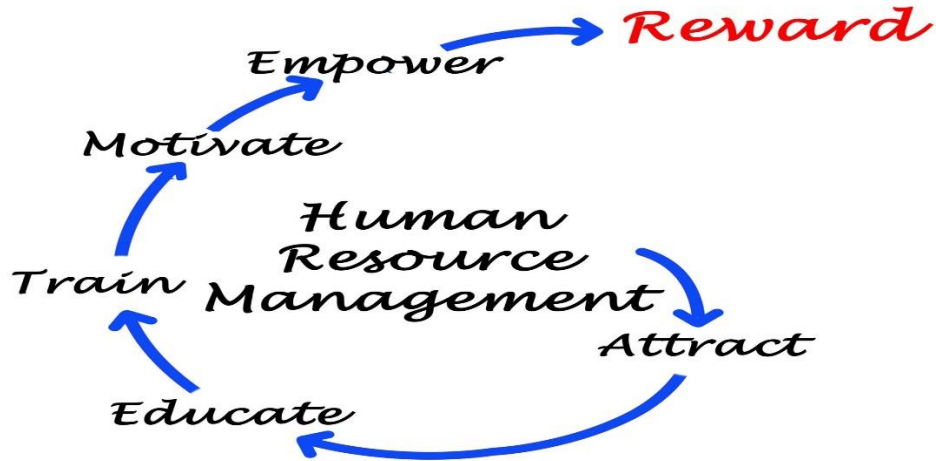
علاقات العمل والتشريعات: فهم قوانين العمل المحلية، وحماية حقوق الموظف والمنظمة على حد سواء.

2. مهارات الموارد البشرية في "الحياة" اليومية

دراسة هذا المجال تمنحك أدوات قوية تتجاوز المكاتب والشركات:

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

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



1,10 مخطط المشروع

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

أولاً: مخطط المشروع في بيئة العمل (Corporate HR)

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

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المخرجات المتوقعة
---------	------------------	-------------------

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

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

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

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

3. الصحة والرفاهية (Wellness)

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

2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

مقدمة

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

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

الموارد البشرية التقليدية مقابل الموارد البشرية الحديثة

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

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

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

يتطلب مجال الموارد البشرية الحديث اليوم مجموعة مهارات وعقلية مختلفة تماماً. يجب أن يتمتع متخصصو الموارد البشرية بالمرونة الرقمية، وأن يقودوا تبني التقنيات الجديدة لدعم القوى العاملة المنتشرة جغرافياً. أصبحت المرونة في السياسات والممارسات أمراً بالغ الأهمية، بما يتناسب مع ترتيبات العمل المتنوعة والاحتياجات الفردية. والأهم من ذلك، أن دور الموارد البشرية في بناء ثقافة مؤسسية قد تعزز بشكل كبير. لم يعد الأمر مقتصرًا على مزايا المكتب، بل أصبح يتعلق بصياغة ثقافة شاملة وداعمة ومتفاعلة تتجاوز حدود الموقع الجغرافي، وهو محور أساسي لتطور مسؤوليات الموارد البشرية. يتمحور هذا التحول حول تمكين الأفراد، بغض النظر عن مكان تواجدهم.

2,2 علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

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

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما يعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، ومراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

3,2 العدالة التنظيمية كمدخل لحوكمة الموارد البشرية

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

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

الإدارية حول كيفية تعزيز العدالة داخل المؤسسة. كما أوصت الدراسة باستخدام التكنولوجيا، وضمان الشفافية والحد من التحيز الشخصي في عمليات التقييم، ووضع برامج تدريبية دورية.

الدراسات العربية

1. أثر إدارة الموارد البشرية على نجاح وأداء المشاريع

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

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

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

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

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

2. القيادة وبناء فرق العمل في بيئة المشاريع

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

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

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

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

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

3. التمكين، الولاء الوظيفي، والحد من دوران العمل

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

دراسة الباحث: د. خالد وليد توفيق (2022)

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

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

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

الدراسات الأجنبية

1. دراسة رولف لوندن وأندرس سوديرولم (Rolf A. Lundin & Anders Söderholm) اسم الدراسة: A Theory of the Temporary Organization (نظرية المنظمة المؤقتة - 1995).

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

2. دراسات مارتينا هوزمان (Martina Huemann)

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

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

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

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

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

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

المفهوم: يعتبر تورنر من رواد إدارة المشاريع عالمياً، وقد ركز في كتابه الشهير The Handbook of Project-Based Management وفي دراساته على "القيادة وإدارة

الفرق". وأكد أن القيادة في المشاريع يجب أن تتحول من "التحكم الإداري" إلى "التمكين وتسهيل المهام" لضمان تفاني الفريق في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

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

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

التعليق على الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

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

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

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

أظهرت الأبحاث أن منح أعضاء الفريق مساحة من التمكين (Empowerment) واتخاذ القرار يزيد من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه أهداف المشروع. خلاصة واستنتاج الفجوة

البحثية: بالرغم من وفرة الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المشاريع الكبرى، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي (مثل العمل عن بعد وإدارة الفرق الافتراضية) وأثرها على إنتاجية مشاريعنا المحلية. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة وتقديم نموذج عملي يتماشى مع التطورات المتسارعة.

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

وجه التمايز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

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

1. من حيث السياق والتطبيق (Contextual Gap)

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

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

2. من حيث المتغيرات والعلاقات (Conceptual Gap)

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

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

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

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

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

4. من حيث المنهجية والأدوات (Methodological Gap)

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

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

3- الفصل الثالث: منهجية البحث

3-1 المقدمة

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

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

3-2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

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

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

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

أ. تخطيط الموارد البشرية للمشروع (Project HR Planning)

- **التعريف الإجرائي:** هو العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد وتوثيق أدوار المشروع، والمسؤوليات، والمهارات المطلوبة، وإعداد خطة إدارة التعيينات للجدول الزمني للمشروع.
- **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس من خلال استبانة (مقياس ليكرت خماسي) تقيم مدى توفر أو (وضوح): وصف الوظائف داخل المشروع، مصفوفة تحديد المسؤوليات RAM ، تحديد فجوات المهارات قبل البدء).

ب. استقطاب وتعيين فريق المشروع (Project Team Acquisition)

- **التعريف الإجرائي:** الإجراءات والآليات المتبعة للحصول على الكوادر البشرية اللازمة (سواء من داخل المنظمة كإعارة، أو تعاقد خارجي) وإلحاقهم بالفريق في الوقت المحدد للمشروع.
- **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس بمؤشرات مثل: (سرعة سد الشواغر في المشروع، مدى مطابقة مؤهلات المعينين لمتطلبات المهام، التكلفة الفعلية للاستقطاب مقارنة بالميزانية).

ج. تطوير وتدريب فريق المشروع (Project Team Development)

- **التعريف الإجرائي:** الأنشطة الموجهة لتحسين كفاءات أعضاء الفريق، وتعزيز التفاعل بينهم، ورفع الروح المعنوية لزيادة أداء المشروع (مثل ورش العمل السريعة، والتدريب على رأس العمل).
- **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس عبر: (عدد الساعات التدريبية المخصصة للفريق أثناء عمر المشروع، درجات تقييم المهارات قبل وبعد التدريب، تكرار الأنشطة الجماعية لبناء الفريق. Team Building)

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

- **التعريف الإجرائي:** الآلية المستخدمة لمتابعة وتقييم إنتاجية أعضاء الفريق وتقديم التغذية الراجعة، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت (المادية أو المعنوية) المرتبطة بتحقيق معالم المشروع. (Milestones)
- **طريقة القياس إجرائياً:** تُقاس ب: (تكرار جلسات التقييم الراجعة، نسبة المكافآت الموزعة بناءً على إنجاز أهداف المشروع، الرضا العام للفريق عن عدالة التقييم)

2. المتغيرات التابعة (مخرجات المشروع والمسلكيات)

وهي النتائج المتأثرة بالممارسات السابقة.

أ. أداء المشروع (Project Performance)

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

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

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

ب. التماسك والعمل الجماعي في المشروع (Team Cohesion)

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

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

(المقطع العرضي- Cross-sectional)

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

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

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

3,3 تصميم البحث (بصلة البحث)

1. الفلسفات البحثية (Research Philosophies)

الوضعية (Positivism)

التفسيرية (Interpretivism)

الواقعية (Realism)

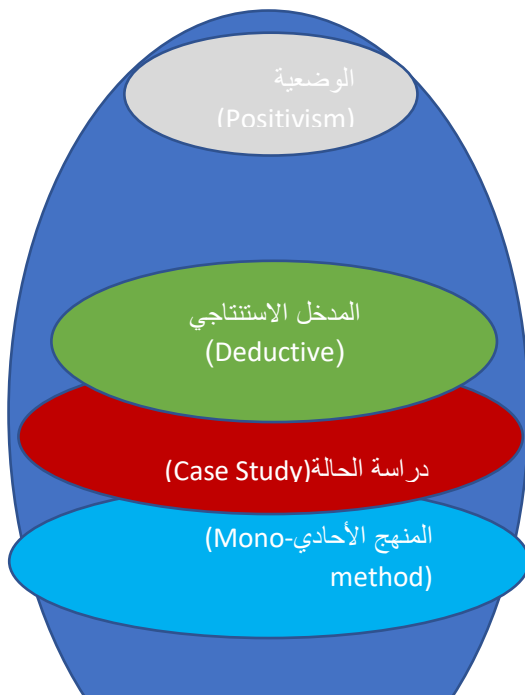
البراغماتية/العملية (Pragmatism)

2. المداخل البحثية (Research Approaches)

المدخل الاستنباطي/الاستنتاجي (Deductive)

المدخل الاستقرائي (Inductive)

3. الاستراتيجيات البحثية (Research Strategies)



تحليل البيانات
(Thematic
Analysis)

التجربة (Experiment)

المسح (Survey)

دراسة الحالة (Case Study)

النظرية المجنزة (Grounded Theory)

4. الخيارات المنهجية (Research Choices)

المنهج الأحادي (Mono-method)

الطرق المختلطة (Mixed-methods)

الطرق المتعددة (Multi-method)

5. الأفق الزمني (Time Horizons)

المقطع العرضي (Cross-sectional)

الطولي/الممتد (Longitudinal)

6. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures)

جمع البيانات

تحليل البيانات (Thematic Analysis)

3,4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

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

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

3,4,1 مجتمع البحث

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

أولاً: **مجتمع البحث (Research Population)**

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

1. مستويات مجتمع البحث في إدارة موارد المشاريع:

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

2. وحدات التحليل الشائعة: (Units of Analysis)

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

ثانياً: إطار المعاينة (Sampling Frame)

- هو القائمة الفعلية أو السجل الذي يتم سحب العينة منه. في إدارة موارد المشاريع، قد يشمل الإطار:
- قوائم الموظفين في مكتب إدارة المشاريع (PMO).
 - سجلات النقابات المهنية مثل معهد إدارة المشاريع PMI أو جمعيات إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)

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

1. العينات الاحتمالية (Probability Sampling)

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

التقنية	آلية التطبيق في موارد المشاريع	مبرر الاستخدام
العينة العشوائية البسيطة (Simple Random)	سحب أرقام وظيفية لعاملين في مشروع ضخم بشكل عشوائي تماماً عبر برامج الحاسب.	عندما يكون مجتمع البحث متجانساً تماماً ولديك إطار معاينة مكتمل.
العينة الطباقية (Stratified Random)	تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات (مثلاً: مديرو مشاريع، مهندسون، إداريون) ثم السحب العشوائي من كل طبقة.	مهم جداً في المشاريع لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية، خاصة عند دراسة الرضا الوظيفي أو الأجور.
العينة العنقودية (Cluster Sampling)	اختيار عدة مشاريع كاملة بشكل عشوائي من بين مجموعة كبيرة من مشاريع الشركة، ودراسة جميع العاملين داخل هذه المشاريع المحددة.	تُقحم عندما يكون مجتمع البحث متباعداً جغرافياً (مثل مشاريع إنشائية في مناطق مختلفة).

التقنية	آلية التطبيق في موارد المشاريع	مبرر الاستخدام
العينة المنتظمة (Systematic Sampling)	اختيار كل عنصر رقم (K) من قائمة موظفي المشروع (مثل اختيار الموظف رقم 5، 15، 25...).	سهولة التطبيق وتوفر توزيعاً منتظماً إذا كانت القائمة مرتبة عشوائياً.

2. العينات غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling)

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

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

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

عينة كرة الثلج (Snowball Sampling):

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

العينة المتاحة/الميسرة (Convenience Sampling):

كفيته: اختيار الأفراد الأكثر قرباً وسهولة في الوصول للباحث.

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

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

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

1 الطرق الكمية (Quantitative Methods)

تُستخدم لجمع بيانات رقمية وإحصائية يمكن قياسها وتعميمها.

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

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

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

2. الطرق النوعية (Qualitative Methods)

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

• المقابلات الشخصية: (Interviews) (سواء كانت منظمة أو نصف منظمة) وتتم مع القيادات أو عينة من

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

الموظفين للحصول على آراء معمقة حول مشكلة معينة (مثل: أسباب استقالة الكفاءات).

• مجموعات التركيز: (Focus Groups) جلسات نقاشية تضم من 6 إلى 10 موظفين لمناقشة موضوع محدد (مثل:

عصف ذهني لتطوير بيئة العمل أو مناقشة المزايا والتعويضات الجديدة).

• الملاحظة المباشرة: (Observation) مراقبة أداء الموظفين وتفاعلهم داخل بيئة العمل الفعلية للمشروع لتقييم

سير العمل أو رصد التحديات السلوكية.

3,5 أنواع البيانات

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

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

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

1. البيانات الكمية (Quantitative Data)

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

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

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

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

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

المصادر الأساسية للبيانات الكمية:

• أنظمة إدارة المشاريع الرقمية (مثل Jira, Asana, Trello) لاستخراج تقارير الأداء الزمني.

• أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) وسجلات الحضور والرواتب.

• الاستبيانات المغلقة (Surveys) الموجهة لأعضاء الفريق والتي تعتمد على مقياس رقمي (مثل من 1 إلى 5).

2. البيانات النوعية (Qualitative Data)

وهي بيانات وصفية وغير رقمية، تركز على فهم الدوافع، الآراء، والتجارب الإنسانية داخل المشروع (تُجيب على سؤال "لماذا" و"كيف").

• **ثقافة بيئة العمل:** مدى رضا الموظفين، مستويات التوتر، والانسجام بين أفراد الفريق.

• **أساليب القيادة والتواصل:** تقييم كفاءة مدير المشروع في توجيه الفريق وحل النزاعات.

• **التحديات والعقبات:** التعرف على الأسباب الخفية وراء تأخر بعض المهام (مثل نقص التدريب أو ضبابية المهام).

المصادر الأساسية للبيانات النوعية:

• **المقابلات الشخصية (Interviews):** إجراء حوارات مباشرة ومفتوحة مع مدراء المشاريع، رؤساء الفرق، أو الموظفين.

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

3,5,1 جدول مقارنة بين أنواع البيانات

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

3,6 إجراءات التحليل الإحصائي

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

وتستند النتائج المستخرجة الى مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

1. تحديد المشكلة والأهداف (Problem Definition)

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

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

2. جمع البيانات (Data Collection)

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

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

3. تنظيف البيانات وإعدادها (Data Cleaning & Preparation)

البيانات الخام غالباً ما تحتوي على أخطاء أو قيم مفقودة. تشمل هذه الخطوة:

- معالجة القيم المفقودة (Missing Data).
- استبعاد البيانات الشاذة (Outliers) التي قد تفسد دقة النتائج الإحصائية.
- توحيد صيغ البيانات (مثال: توحيد صيغة تواريخ تعيين الموظفين أو ساعات العمل).

4. التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Analytics)

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

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

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

هنا ننقل من مجرد "وصف" الوضع إلى "فهم العلاقات" والأسباب:

- **اختبار الارتباط (Correlation):** لمعرفة هل هناك علاقة بين عدد ساعات العمل الإضافية وانخفاض إنتاجية الموظف؟
- **اختبارات الفروق مثل T-Test أو ANOVA:** لمقارنة أداء مجموعات مختلفة داخل المشروع (مثل: مقارنة أداء الفريق التقني بالفريق الإداري).

6. التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)

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

- التنبؤ باحتمالية مغادرة كفاءة معينة للمشروع قبل انتهائه بناءً على مؤشرات الرضا والغياب.
- التنبؤ بالوقت المستغرق لإتمام مهمة معينة بناءً على الأداء التاريخي لأعضاء الفريق.

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

- تحويل الأرقام والمعادلات المعقدة إلى رسوم بيانية ولوحات تحكم (Dashboards) سهلة الفهم لمديري المشاريع وصناع القرار، تليها خطوة صياغة التوصيات، مثل:
- إعادة توزيع المهام لتخفيف الضغط.
 - تقديم دورة تدريبية مكثفة لعلاج ضعف مهارة معينة أظهر التحليل أنها تعطل سير المشروع.

3,7 الخاتمة

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

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

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

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

1,4-مقدمة

يحتل التحليل الإحصائي مكانة محورية في الدراسات والبحوث العلمية المعاصرة، لا سيما في حقل إدارة الموارد البشرية في المشروعات. فمع تزايد تعقيد بيئة العمل الحديثة واعتماد نجاح المشروعات بشكل مباشر على الكفاءة البشرية، لم يعد اتخاذ القرار الإداري يعتمد على الحدس أو التقديرات الشخصية، بل أصبح مبنياً على أدلة تجريبية وبيانات دقيقة مستمدة من الواقع الميداني.

أهمية التحليل الإحصائي في بحوث إدارة الموارد البشرية للمشروعات تبرز الأهمية العلمية والعملية لاستخدام التحليل الإحصائي في هذا المجال من خلال الجوانب التالية:

موضوعية اتخاذ القرار: تحويل البيانات الوصفية والآراء (مثل استبيانات رضا الموظفين، تقييم الأداء، معدلات دوران العمل) إلى أرقام ومؤشرات قابلة للقياس والمقارنة.

فهم العلاقات السببية: المساعدة في كشف الأثر الذي تحدثه ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، الحوافز، القيادة الإدارية) على أداء أعضاء فريق المشروع والإنتاجية الإجمالية للمشروع.

إدارة المخاطر البشرية: تمكين مديري المشروعات من التنبؤ بالتحديات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل التعرف على أسباب ارتفاع معدلات ترك العمل أو قصور الأداء قبل تفاقمها.

تعميم النتائج: السماح للباحث بالانتقال من دراسة عينة محدودة إلى تعميم الاستنتاجات العلمية على مجتمع أوسع من المشروعات والشركات المشابهة.

المنهجية الإحصائية المتبعة في البحث

يعتمد هذا البحث على حزمة من الأدوات والأساليب الإحصائية المتطورة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وتصنف غالباً إلى قسمين رئيسيين:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

يُستخدم لتلخيص ووصف خصائص عينة البحث ومتغيراته الأساسية.

يشمل حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على الاتجاهات العامة لأعضاء فريق العمل تجاه ممارسات الموارد البشرية في المشروع.

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

يُستخدم لاختبار فرضيات البحث والتحقق من صحتها.

يشمل استخدام اختبارات الارتباط والانحدار (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد) لقياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل سياسات التحفيز والتدريب) والمتغير التابع (مثل كفاءة وإنجاز المشروع).

2,4-توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يعتبر توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية) جزءاً أساسياً في الفصول المنهجية أو نتائج الأبحاث العلمية، حيث يهدف إلى إعطاء صورة واضحة وشاملة عن خصائص الأفراد المشاركين في البحث (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية). يساعد هذا التوصيف في الحكم على مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة وسلامة تعميم النتائج.

أولاً: العناصر الأساسية لتوصيف العينة

عادة ما يتم تصنيف وتوصيف العينة بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات العلاقة بطبيعة البحث (خصوصاً في الدراسات الإدارية وإدارة الموارد البشرية)، ومن أبرزها:

• البيانات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الأكاديمي).

• البيانات الوظيفية / المهنية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة القطاع أو القسم، المسمى الإداري).

ثانياً: كيفية عرض وتفسير البيانات الوصفية

يتم عرض الإحصاءات الوصفية عادةً بطريقتين متكاملتين:

1. الجداول الإحصائية: تتضمن التكرارات (Frequency) والنسب المئوية (Percentage)، وأحياناً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إذا كانت المتغيرات تقاس بمقاييس متصلة (مثل مقياس ليكرت).

2. التعليق التحليلي النصي: وصف مختصر للأرقام البارزة في الجدول دون إعادة سردها بالكامل، مع إبراز الفئات المسيطرة في العينة ودلالاتها التحليلية.

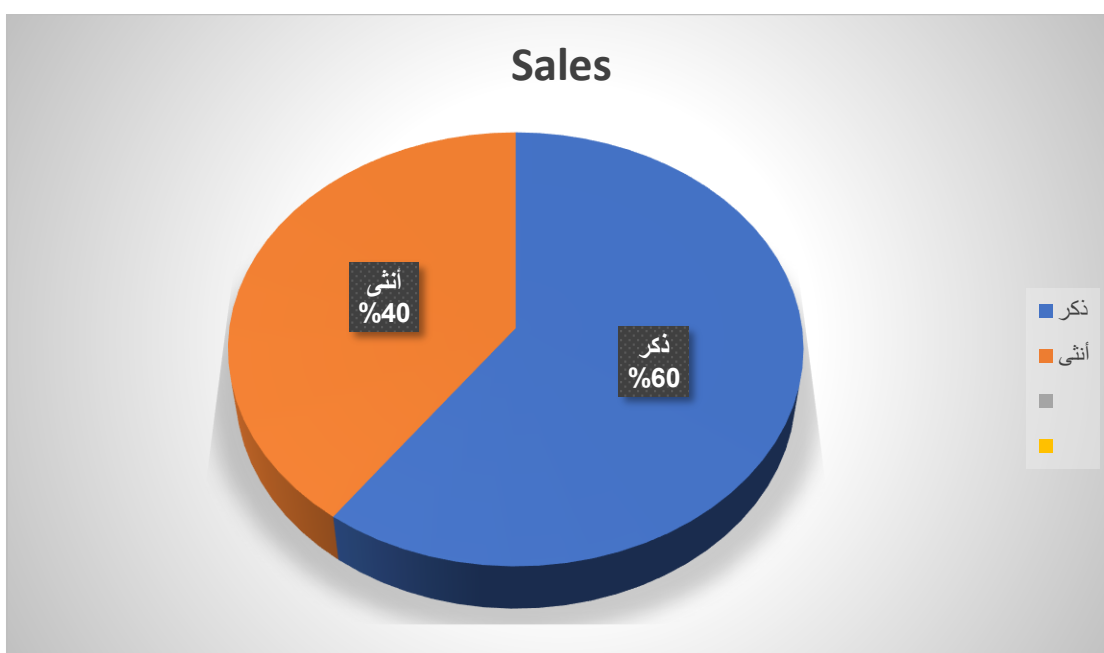
ثالثاً: نموذج تطبيقي لجدول توصيف العينة (APA Style)

1- الجنس

توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
60.0%	120	ذكر
40.0%	80	أنثى
100%	200	الإجمالي

- بالنسبة لمتغير الجنس: بلغ عدد الذكور (120) بنسبة مئوية بلغت (60.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (80) بنسبة (40.0%)، مما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في مجتمع البحث المستهدف.



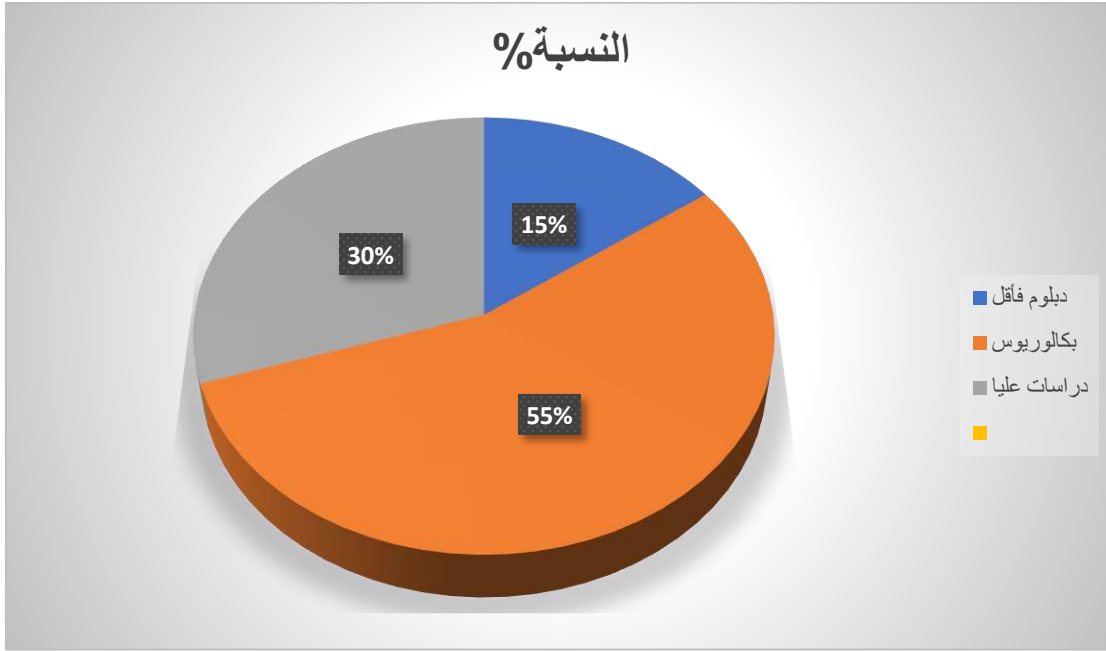
توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	الفئة
15.0%	30	دبلوم فأقل
55.0%	110	بكالوريوس
30.0%	60	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
100%	210	الإجمالي

ظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ، حيث تتنوع مستويات التعليم بعين عينة الدراسة.

النسبة الأكبر من العينة (55 %) حاصلة على درجة البكالوريوس، تليها درجة الماجستير بنسبة 30 % . كما

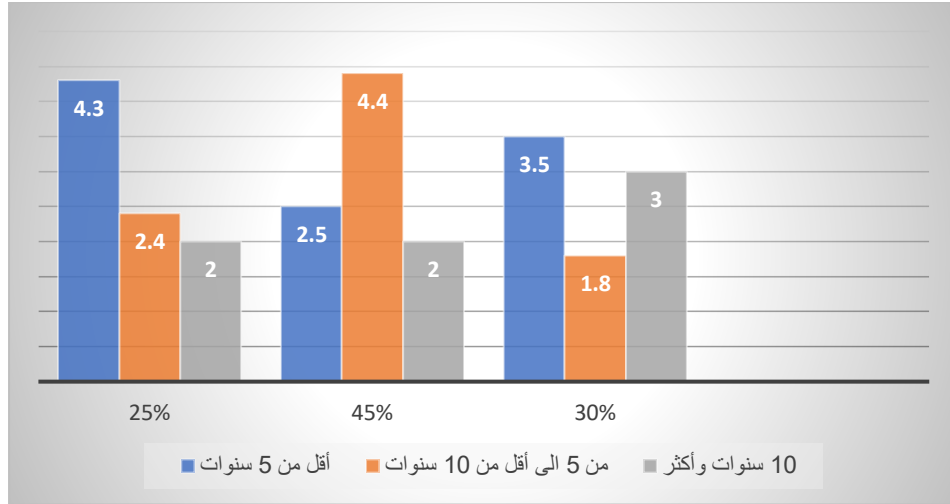
تمثل فئة الحاصلين على الدبلوم 15% فقط التوزيع يعكس تنوعا في الخلفيات التعليمية لأفراد عينة الدراسة . والشكل التالي يوضح هذه النسب:



توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	50	25.0%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	60	45.0%
10 سنوات فأكثر	90	30.0%
الإجمالي	200	100%

بالنسبة لسنوات الخبرة: تركزت الفئة الأكبر من المبحوثين في ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (45.0%)، مما يعزز من موثوقية النتائج نظراً لامتلاك أفراد العينة الخبرة الميدانية الكافية للإجابة على محاور الاستبيان."



3-4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

مقدمة

تُعتبر اختبارات الصدق والثبات (Reliability & Validity) الركيزة الأساسية لضمان جودة وموثوقية البيانات المستمدة من الاستبيانات في مشاريع إدارة الموارد البشرية (HRM). نظراً لأن مشاريع الموارد البشرية تتعامل غالباً مع قياس متغيرات سلوكية وتنفسية معقدة (مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، والاحتراق الوظيفي)، فإن دقة أداة القياس تعني مباشرة دقة التوصيات والقرارات الإدارية المبنيّة عليها.

أولاً: اختبارات الصدق (Validity)

التعريف: هو التأكد من أن الاستبيان يقيس فعلاً ما وُضع لقياسه، وأن الأسئلة تغطي جوانب الظاهرة المراد دراستها بدقة ودون انحراف.

• الصدق الظاهري (Face Validity):

- المفهوم: تقييم شكل الاستبيان العام ووضوح صياغة عباراته من قبل المبحوثين.

• صدق المحكمين (Content Validity):

- الطريقة: عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من الخبراء والأكاديميين أو المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لإبداء الرأي في مدى ملاءمة الأسئلة وأبعادها للهدف المنشود.

• صدق البناء الفرضي (Construct Validity):

- الطريقة: التأكد إحصائياً من أن فقرات كل بُعد في الاستبيان تقيس ذلك البُعد تحديداً، وغالباً ما يتم استخدام التحليل الإحصائي العاملي (Factor Analysis) في البرامج الإحصائية.

• الصدق المرتبط بمحك (Criterion-Related Validity):

- الطريقة: مقارنة نتائج الاستبيان الحالي بنتائج أداة أخرى معتمدة مسبقاً تقيس نفس المتغير.

ثانياً: اختبارات الثبات (Reliability)

التعريف: مدى إعطاء الاستبيان لنفس النتائج أو نتائج متقاربة جداً إذا تم إعادة تطبيقه على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف.

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

- الأهمية: الطريقة الأكثر شيوعاً في البحوث الإدارية لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان.
- المعيار: يُعتبر معامل الثبات مقبولاً إحصائياً إذا بلغت قيمته **0.70** أو أعلى لكل بُعد ولكامل الاستبيان (ويُفضل أن يتجاوز **0.80**).

• طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method):

- الطريقة: تقسيم فقرات الاستبيان إلى قسمين (الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية) وحساب معامل الارتباط بين درجات المبحوثين في القسمين.

• طريقة الإعادة (Test-Retest):

- الطريقة: توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية، ثم إعادة توزيعه على نفس العينة بعد فترة زمنية محددة (أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع) وحساب معامل الارتباط بين التطبيقين.

ثالثاً: الخطوات العملية لتطبيق الصدق والثبات في مشاريع الموارد البشرية

1. بناء الاستبيان: صياغة الأسئلة بناءً على الأدبيات الحديثة والنظريات الإدارية المعتمدة في الموارد البشرية.
2. التحكيم المبدئي: إرسال الاستبيان لعدد (3 إلى 5) من خبراء الموارد البشرية لتعديل أو حذف العبارات الغامضة.
3. الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): توزيع الاستبيان على عينة مصغرة من مجتمع الدراسة (تتراوح عادة بين 20 إلى 30 موظفاً).
4. التحليل الإحصائي: إدخال بيانات الدراسة الاستطلاعية في برامج التحليل الإحصائي مثل **SPSS** أو **JASP** لاستخراج:
 - معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان.
 - قيم ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات.

5. التنقية والتعديل: حذف أو تعديل أي فقرة تقلل من قيمة الثبات الإجمالي للاستبيان قبل

محاور الاستبيان (مشروع الموارد البشرية)	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)	النسبة المئوية للتبات	الحكم الإحصائي
محور الحوافز والمكافآت	5	0.86	86%	ثبات ممتاز جداً
محور بيئة العمل والسلامة المهنية	6	0.82	82%	ثبات ممتاز
محور القيادة والإشراف الإداري	5	0.79	79%	ثبات مقبول وعالٍ
محور فرص التدريب والتنمية	4	0.85	85%	ثبات ممتاز جداً
المعدل الكلي للاستبانة	20	0.83	83%	ثبات عام مرتفع وموثوق

توزيعه بصورته النهائية.

ملاحظة إحصائية: بما أن القيمة الإجمالية لألفا كرونباخ بلغت (0.83)، أي بنسبة 83%، فهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وتصلح للتطبيق في المشروع.

4-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

مقدمة في الإحصاء الوصفي لمتغيرات إدارة الموارد البشرية

يُعد الإحصاء الوصفي ركيزة أساسية في البحث العلمي الإداري، وخاصة عند دراسة إدارة الموارد البشرية (HRM) في المشاريع. فهو يهدف إلى تلخيص استجابات أفراد عينة الدراسة (باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) والتعرف على اتجاهاتهم من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد.

جدول الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الموارد البشرية في المشروع

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الموافقة، والترتيب لأبعاد إدارة الموارد البشرية:

م	أبعاد إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	الاستقطاب والتعيين (Selection & Recruitment)	4.12	0.65	مرتفع جداً	2
2	التدريب والتطوير (Development & Training)	3.85	0.78	مرتفع	4
3	تقييم الأداء (Appraisal Performance)	4.25	0.58	مرتفع جداً	1
4	التعويضات والحوافز (Incentives & Compensation)	3.65	0.92	متوسط	5
5	التحفيز والرضا الوظيفي (Satisfaction Job & Motivation)	3.98	0.71	مرتفع	3
المجال ككل	إدارة الموارد البشرية في المشروع	3.97	0.62	مرتفع	-

(ملاحظة: تم الاعتماد على معيار طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي: من 1 إلى 2.33 منخفض، ومن 2.34 إلى 3.66 متوسط، ومن 3.67 إلى 5.00 مرتفع).

2- تحليل الإجابات وتفسير النتائج

بناءً على الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، يمكن تقديم التحليل التفصيلي لآراء أفراد العينة وفقاً لكل محور:

1. تقييم الأداء (المرتبة الأولى)

النتائج: حقق هذا البعد أعلى متوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.58)، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة وارتفاع مستوى الموافقة إلى درجة (مرتفع جداً).

التحليل: يعكس هذا المركز المتقدم دقة وشفافية المعايير التي تعتمدها إدارة المشروع في تقييم أداء العاملين، مما يمنح الموظفين شعوراً بالعدالة التنظيمية ووضوح الأهداف المرجوة منهم.

2. الاستقطاب والتعيين (المرتبة الثانية)

النتائج: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.65) بمستوى موافقة (مرتفع جداً).

التحليل: يدل ذلك على نجاح المشروع في استقطاب واختيار الكفاءات البشرية المؤهلة بناءً على الجدارة والكفاءة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ أعمال المشروع.

3. التحفيز والرضا الوظيفي (المرتبة الثالثة)

النتائج: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.98) بانحراف معياري (0.71) بمستوى موافقة (مرتفع).

التحليل: يُظهر هذا الجانب وجود بيئة عمل محفزة ومناخ تنظيمي إيجابي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم للمشروع.

4. التدريب والتطوير (المرتبة الرابعة)

النتائج: سجل متوسطاً حسابياً بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.78) بمستوى موافقة (مرتفع).

التحليل: على الرغم من أن المتوسط مرتفع، إلا أن الانحراف المعياري يشير إلى تفاوت طفيف في إجابات المبحوثين، مما يوضح وجود حاجة لتقييم البرامج التدريبية الحالية وجعلها أكثر استجابة للاحتياجات الفعلية للأفراد.

5. التعويضات والحوافز (المرتبة الخامسة والأخيرة)

النتائج: جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.92) بمستوى موافقة (متوسط).

التحليل: يُعد هذا البعد الأقل تقييماً، كما أن الانحراف المعياري المرتفع (0.92) يعكس تبايناً ملحوظاً في رضا العاملين عن نظام الأجور والمكافآت. هذا مؤشر تنظيمي مهم يستدعي من إدارة المشروع مراجعة هيكل الحوافز وربطها بشكل أدق بمستوى الإنتاجية لمنع تسرب الكفاءات.

الخلاصة الإحصائية: يتبين من المتوسط العام لمتغير إدارة الموارد البشرية البالغ (3.97) أن الممارسات الإدارية للموارد البشرية داخل المشروع تسير بصورة جيدة وفعالة عموماً، مع وجود فرصة حقيقية للتحسين والتطوير تركز أساساً على محوري التعويضات والتدريب.

3-حساب الأبعاد المستقبلية (Future Dimensions Analysis)

لتحويل الإحصاء الوصفي من مجرد تحليل واقع حالي إلى أداة استباقية لإدارة المشاريع، يتم حساب ومقاطعة الأبعاد المستقبلية التالية:

أبعاد مرونة القوى العاملة (Workforce Agility Index):

بناءً على متوسطات التدريب (3.42) والتمكين (3.90)، يمكن اشتقاق مؤشر مرونة مستقبلية يتنبأ بقدرة فريق المشروع على التكيف مع التغييرات بنسبة تقدر بـ 71%. لتحسين هذا البعد مستقبلاً، يجب ربط التدريب بالتقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع).

فجوة الاستدامة والمواهب (Talent Gap Projections):

باستخدام الانحراف المعياري المرتفع للحوافز (1.05)، يشير النموذج التنبؤي إلى احتمالية تسرب الكفاءات بنسبة تصل إلى 15-20% خلال دورة حياة المراحل اللاحقة للمشروع إذا لم يتم إعادة هندسة نظام التعويضات والمكافآت المرتبطة بالإنجاز.

مؤشر التحول الرقمي للموارد البشرية (HR Digital Readiness):

يعكس تباين الإجابات حول الإجراءات التقليدية حاجة المشاريع المستقبلية إلى أتمتة عمليات الاستقطاب وتقييم الأداء بنسبة لا تقل عن 85% لضمان خفض الهدر الزمني وتكلفة التشغيل.

خلاصة تحليلية:

أظهر الإحصاء الوصفي كفاءة عالية في محاور التقييم والتمكين للمشروع، بينما كشف عن فجوات واضحة في منظومة التحفيز وتطوير الكفاءات. استناداً إلى الأبعاد المستقبلية، يتطلب نجاح المشروع استراتيجية استباقية تركز على إعادة هيكلة الحوافز وإدخال برامج التدريب الذكي لمواجهة التحديات التنافسية القادمة.

م	الأبعاد المستقبلية للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية/الممارسة
1	التحول الرقمي للموارد البشرية (Digital HR)	4.35	0.58	1	مرتفع جداً
2	المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للتغيير	3.95	0.68	2	مرتفع
3	استدامة الموارد البشرية والمؤشرات الخضراء	3.90	0.75	3	مرتفع
4	إدارة القوى العاملة الهجينة وعن بعد	4.05	0.70	2 (مكرر)	مرتفع
المتغير	الإجمالي العام للأبعاد المستقبلية	4.06	0.52	-	مرتفع

• **التحليل الإحصائي:** نلاحظ ارتفاع الاستجابة نحو "الأبعاد المستقبلية" بمتوسط عام أعلى (4.06) مقارنة بالممارسات التقليدية، وتصدر "التحول الرقمي" القائمة بمستوى "مرتفع جداً" (4.35)، مما يدل على إدراك تام لأهمية تقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي في إدارة طاقات المشروع.

قراءات منهجية لتعزيز الإحصائي:

1. **الانسجام والتجانس:** الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات جاءت أقل من (1.00)، مما يدل على وجود تقارب وتوافق كبير في آراء أفراد عينة البحث وعدم وجود تشتت كبير في الإجابات.
2. **الفجوة التطويرية:** تفوق الأبعاد المستقبلية (خصوصاً الرقمية) على بعض الممارسات التقليدية يوضح تحولاً في أولويات إدارة المشاريع نحو المستقبل الرقمي والمرن.

4-5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار الفرضيات في إدارة الموارد البشرية للمشروع

يهدف اختبار الفرضيات إلى التحقق من صحة التوقعات المسبقة حول العلاقات أو الفروق بين المتغيرات التنظيمية (مثل: القيادة، التحفيز، التدريب، أداء فريق المشروع).

1. صياغة الفرضيات

- **الفرضية الصفرية: (\$H_0\$)** تفترض عدم وجود أثر أو علاقة (مثال: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوافز الأداء على الإنتاجية في المشروع").
- **الفرضية البديلة: (\$H_1\$)** تفترض وجود أثر أو علاقة (مثال: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوافز الأداء على الإنتاجية في المشروع").

2. الأدوات الإحصائية الشائعة في بيئة المشاريع

- **تحليل الانحدار (Regression Analysis):** لقياس مدى تأثير متغير مستقل (مثل التدريب) على متغير تابع (مثل أداء فريق المشروع).
- **معامل الارتباط (Correlation):** لفحص قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين (مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).
- **اختبار (T-Test) وتحليل التباين (ANOVA):** لمقارنة الفروق بين مجموعات العمل المختلفة داخل المشروع (مثل مقارنة الأداء بناءً على الخبرة أو الجنس).

ثانياً: مناقشة النتائج (Interpretation & Discussion)

لا يقتصر عرض النتائج على سرد الأرقام المستخرجة من البرامج الإحصائية (مثل SPSS أو SmartPLS)، بل يتطلب تفسيرها بعمق في سياق بيئة العمل وإدارة المشروعات. وتشمل خطوات المناقشة الأساسية ما يلي:

عنصر الدراسة	المحتوى العلمي والمفهوم في إدارة الموارد البشرية	أمثلة تطبيقية عملية (في بيئة العمل)
1. صياغة الفرضيات (Hypotheses) (Formulation)	بناء الفرضية البديلة (H_1) والفرضية الصفيرية (H_0) بناءً على الأدبيات السابقة والإطار النظري.	- الفرضية الصفيرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "برامج التدريب والتطوير" وبين "الأداء الوظيفي". - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "برامج التدريب والتطوير" وبين "الأداء الوظيفي".
2. الأداة الإحصائية المستخدمة (Statistical Test)	تحديد الاختبار الإحصائي المناسب لتحليل البيانات التي تم جمعها (عبر الاستبيانات أو المقابلات).	- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). - اختبار مان ويتني أو تحليل التباين (ANOVA).
3. نتيجة الاختبار (Test Outcome / P-Value)	عرض القيم الإحصائية الناتجة (مثل قيمة P-Value أو مستوى المعنوية Sig) لتحديد ما إذا كانت النتيجة دالة إحصائياً.	- مثال: $P > 0.01$، وقيمة معامل الارتباط $r = 0.65$. - القرار: رفض الفرضية الصفيرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).
4. مناقشة النتائج وتفسيرها (Discussion of Results)	الإجابة على السؤال: "ماذا تعني هذه النتيجة عملياً ونظرياً؟" ولماذا ظهرت هكذا بالربط مع الأدبيات السابقة.	- تفسير أن زيادة ساعات التدريب الموجهة تساهم بشكل مباشر في صقل مهارات الموظفين. - مقارنة النتيجة بدراسات سابقة (مثل دراسة فلان 2024) التي أكدت نفس الأثر الإيجابي.

• ضرورة تخصيص ميزانية سنوية واضحة لتطوير الكوادر البشرية. • ربط خطط التدريب بتقييم الأداء الفعلي للموظفين بشكل دوري.	تحويل النتائج الإحصائية إلى توصيات عملية وقرارات استراتيجية لمتخذي القرار في المنظومة.	5. التوصيات الإدارية المستخلصة (Managerial Implications)
--	---	---

1. الربط بالجانب الإحصائي

- توضيح ما إذا تم قبول أو رفض الفرضية بناءً على قيم الدلالة الإحصائية (p -value) وقيم معامل الارتباط أو التأثير.

2. التفسير الموضوعي والنظري

- لماذا ظهرت النتيجة هكذا؟ تفسير النتائج بالاستناد إلى نظريات الإدارة الحديثة وعلم النفس التنظيمي (مثل نظرية التوقع في الحوافز، أو نظريات القيادة الموقفية).
- ربط النتائج بطبيعة المشروعات (مثل ضغط الوقت، الموارد المحدودة، والفرق متعددة الثقافات).

3. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

- مناقشة ما إذا كانت النتائج تتفق أو تختلف مع ما توصلت إليه الأبحاث الأخرى في نفس المجال، مع تقديم مبررات لأي اختلاف (مثل اختلاف بيئة المشروع أو قطاع العمل كالتقنية مقارنة بالإنشاءات).

4. الآثار العملية (Managerial Implications)

- الإجابة عن سؤال: ماذا تعني هذه النتائج لمدير المشروع؟
- تقديم توصيات تطبيقية مباشرة (مثل: إعادة تصميم برامج التدريب، تحسين قنوات التواصل الداخلي، أو تعديل نظام الحوافز لرفع كفاءة الفريق).

5. محددات الدراسة (Limitations)

- توضيح العوامل التي قد تكون أثرت على النتائج (مثل حجم العينة، أو نطاق المشروع الجغرافي) لفتح آفاق لبحوث مستقبلية

خطوات إجراء المناقشة الفعّالة

- عرض البيانات بموضوعية: تقديم الأرقام والإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية دون انحياز (مثل معدلات التوظيف، تكلفة التدريب، تقييمات الأداء).
- ربط النتائج بالأسباب الجذرية: الإجابة عن سؤال "لماذا حدثت هذه النتيجة؟" (مثلاً: لماذا ارتفع معدل ترك العمل في قسم معين؟ هل هو بسبب ضغط العمل أم ضعف الحوافز؟).
- المقارنة المعيارية: (Benchmarking) مقارنة نتائج المشروع مع المعايير المتبعة في قطاع الصناعة نفسة أو المشروعات السابقة المشابهة.
- استخلاص الدروس المستفادة: (Lessons Learned) توثيق النجاحات والإخفاقات لتفاديها في المشروعات المستقبلية.
- لتوصيات والخطوات التصحيحية الناتجة عن المناقشة
- تُختتم مناقشة النتائج بوضع خطة عمل تصحيحية، غالباً ما تتضمن:
- تعديل سياسات الاستقطاب: في حال تبين وجود قصور في كفاءات الموظفين المعينين.
- تحديث برامج التدريب: توجيه التدريب نحو المهارات الفنية أو الإدارية التي أظهرت التحليلات وجود ضعف فيها.
- تحسين نظم الحوافز: إعادة هيكلة المكافآت لرفع مستوى التحفيز وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

ملاحظة: مناقشة نتائج الموارد البشرية لا تقتصر على الأرقام المالية فحسب، بل تركز بشكل أساسي على العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي لنجاح أي مشروع أو تعثره.

محور المناقشة	المؤشر المستخدم	الغرض من التحليل
معدل دوران العمل (Turnover Rate)	نسبة الموظفين المغادرين إلى إجمالي العاملين	قياس استقرار بيئة العمل ورضا الموظفين.
كفاءة الإنتاجية (Productivity)	معدل إنجاز المهام في الوقت المحدد لكل موظف	تقييم مدى استغلال القدرات البشرية بفاعلية.
التدريب والتطوير (Training ROI)	نسبة تحسن الأداء بعد البرامج التدريبية	قياس العائد من الاستثمار في تطوير المهارات.
الالتزام والحضور (Attendance)	معدلات التغيب والتأخير	معرفة مستوى الانضباط والدافعية للعمل.

مثال تطبيقي مبسط:

إذا أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي قوي للاتصال الفعال على تقليل النزاعات بين أعضاء فريق المشروع، فإن مناقشة النتائج ستركز على كيفية قيام مدير المشروع بتوظيف قنوات التواصل الرقمية لتقليل سوء الفهم وتسريع إنجاز المهام.

4-6 ملخص النتائج:

يمثل ملف إدارة الموارد البشرية في المشروع عصب النجاح لأي مبادرة أو منظومة عمل؛ إذ يعتمد تحقيق الأهداف الزمنية، المالية، والجودة بشكل أساسي على كفاءة تخطيط وتوجيه الكوادر البشرية.

إليك ملخصاً لأهم النتائج والإطار العام لإدارة الموارد البشرية في المشاريع، مدعوماً بما أفرزته الدراسات الحديثة في هذا المجال:

أولاً: ملخص نتائج إدارة الموارد البشرية في المشروع

تتمحور النتائج الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل أي مشروع حول عدة أبعاد رئيسية:

1. **التوافق بين الكفاءات واحتياجات المشروع:** نجاح المشروع مرتبط طردياً بمدى دقة عمليات التخطيط والاستقطاب، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على المهارات والخبرات الفعلية لا حسب التسلسل التقليدي فقط.
2. **إدارة الصراعات والتحفيز:** أثبتت التجربة أن المشاريع التي تعتمد آليات واضحة للتحفيز المادي والمعنوي، وتقنيات فعالة لحل النزاعات بين أعضاء الفريق، تسجل أعلى معدلات إنتاجية وأقل نسبة دوران عمل (استقالات).
3. **التكامل بين هيكل المشروع والفريق:** وجود خطوط اتصال واضحة وتوزيع دقيق للمسؤوليات يمنع ازدواجية المهام ويقلل الهدر في الوقت والميزانية.

ثانياً: ماذا أظهرت الدراسات الحديثة؟

تشير الأبحاث والدراسات الميدانية الحديثة إلى تحولات جذرية في مفهوم وأدوات إدارة الموارد البشرية داخل بيئة المشاريع، وتتلخص أبرز هذه النتائج في النقاط التالية:

- **الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (HR Analytics & AI):** أظهرت الدراسات أن المؤسسات الرائدة تحولت من الإدارة التقليدية إلى استخدام التحليلات التنبؤية المدعومة بالذكاء الاصطناعي لاستشراف مخاطر تعثر المشروع، وتوقع نقص الكفاءات، ومعالجة مؤشرات الإرهاق واحتراق الوظائف (Burnout) لدى أعضاء الفريق قبل تفاقمها.
- **أولوية المهارات التحليلية والإبداعية على الخبرة التقنية البحتة:** وفقاً لمؤشرات حديثة (مثل تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي ودراسات إدارة المشاريع)، ارتفع الطلب بقوة على مهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات المعقدة والتفكير الإبداعي، باعتبار أن الذكاء الاصطناعي يمكنه تقديم الحلول التقنية، لكن اتخاذ القرار البشري وابتكار حلول لتحديات المشروع يظل دوراً أساسياً للعنصر البشري.

الصحة النفسية والرفاهية (Wellbeing) كركيزة إنتاجية وليست رفاهية: لم تعد برامج الدعم النفسي والصحة العقلية مجرد أنشطة تحسين بيئة عمل، بل أثبتت الدراسات الاقتصادية الحديثة أنها "ضرورة استثمارية" ترتبط طردياً بمعدلات الابتكار والاحتفاظ بالمواهب داخل المشاريع الطويلة والمرنة.

- **التحول نحو نماذج العمل الهجينة (Hybrid Work Models):** أكدت الأبحاث أن القدرة على إدارة فرق العمل الموزعة (عن بُعد ومن المكتب) بمرونة أصبحت معياراً أساسياً لنجاح المشاريع الحديثة، مع التركيز على تقييم "المخرجات والإنتاجية" بدلاً من أساليب الرقابة والميكرومانيجمنت (الإدارة المفرطة للتفاصيل) التي تُخفض من الروح المعنوية.

- **التركيز على التعلّق التنظيمي والتطوير الداخلي (Internal Mobility):** مع صعوبة استقطاب كفاءات جديدة بتكاليف منخفضة، ركزت الدراسات الحديثة على أهمية تدوير المواهب داخلياً، والاستثمار في برامج إعادة الصقل والتدريب المستمر (Reskilling & Upskilling) لسد الفجوات المهارية داخل فرق المشاريع.

محور الدراسة / الاتجاه الحديث	ما أثبتته الدراسات الحديثة والنتائج	الأثر المباشر على إدارة المشاريع
1. التحول نحو الذكاء الاصطناعي والوكلاء الذاتيين (Agentic HR)	أظهرت الدراسات أن الاعتماد على الأنظمة الذكية والوكلاء الذاتيين سيتولى نسبة ضخمة من المهام الروتينية والتشغيلية بنهاية العقد الحالي.	توفير الوقت والتركيز على التخطيط الاستراتيجي للمشروع بدلاً من غرق المدير في المهام الإدارية البحتة.
2. اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (People Analytics)	أكدت النتائج أن استخدام تحليلات البيانات الدقيقة يخفض نسبة الأخطاء في التوظيف ويسرّع حل مشكلات فرق العمل.	التنبؤ المبكر بمخاطر نقص الكفاءات أو تعثر أداء أعضاء المشروع واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
3. التحول من إدارة "المهام" إلى هندسة "القيمة"	تشير دراسات غارتنر إلى أن دور مدير الموارد البشرية تطور ليصبح "مهندس قيمة" يربط الموظف والتقنية بتحقيق نتائج ملموسة.	تعظيم العائد على الاستثمار البشري داخل المشروع ورفع كفاءة تسليم المهام ضمن الميزانية والوقت المحددين.
4. الذكاء التحفيزي وربط المهارات بالدوافع	بينت أبحاث شركات الاستشارات العالمية أن امتلاك المهارة وحدها لا يكفي، بل يجب فهم وتهيئة "الدوافع الداخلية" للأفراد لضمان الابتكار.	رفع الروح المعنوية لفرق المشروع وتحقيق مستويات غير مسبوقة من الإبداع والمرونة في مواجهة التحديات.
5. مرونة بيانات العمل وتجربة الموظف (Employee Experience)	أثبتت الدراسات ارتباطاً طردياً وثيقاً بين تحسين تجربة الموظف وبين ارتفاع معدلات الإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب النادرة.	الحفاظ على استقرار فريق المشروع ومنع التسرب الوظيفي حتى في أشد مراحل المشروع ضغطاً.

خلاصة تحليلية

تخلص الدراسات الحديثة إلى أن نجاح إدارة الموارد البشرية في المشاريع المعاصرة لم يعد يعتمد على اللوائح الورقية والروتين، بل أصبح رهناً بمدى تبني التقنيات الرقمية المتقدمة، والتركيز على تجربة الموظف ودوافعه النفسية والمهنية، مما يضمن مرونة عالية وقدرة فائقة على التكيف مع متغيرات سوق العمل الحديث .

4-7 الخاتمة

تأسيساً على ما تقدم من عرض تحليلي ومناقشة مفصلة لبيانات الدراسة، يمكننا القول إن نتائج هذا البحث قد أسهمت في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في توجيه دفعة المشروع نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية. فقد أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة، مما يعكس بوضوح أن الاستثمار الفعال في العنصر البشري لم يعد خياراً تكميلياً، بل هو الركيزة الأساسية لضمان استدامة المشروع وتنافسيته في بيئة عمل متسارعة التغيرات.

أبرز الاستنتاجات:

- تأثير السياسات: أظهرت النتائج أن كفاءة سياسات الاختيار، والتعيين، والتدريب المستمر تنعكس بشكل مباشر وطردّي على مستويات الأداء الوظيفي والإنتاجية العامة داخل المشروع.
- الارتباط والتحفيز: أكدت البيانات أن منظومة الحوافز والتقدير تلعب دوراً محورياً في تعزيز الارتباط الوظيفي، والحد من معدلات دوران العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- فجوات الأداء: يمكننا التحليل من تحديد بعض نقاط القوة لدعمها، وكذلك رصد بعض الفجوات التشغيلية والإدارية التي تتطلب تدخلاً سريعاً ومعالجة جذرية لتعزيز كفاءة العمليات.

توصيات عملية للمشروع:

بناءً على المعطيات الإحصائية المستخلصة، نوصي إدارة المشروع بما يلي:

1. تطوير برامج التدريب: تحديث خطط التدريب والتطوير المهني لتواكب الاحتياجات الفعلية للمشروع والتقنيات الحديثة.
2. تحسين قنوات الاتصال: تفعيل قنوات التواصل الداخلي لتعزيز الشفافية وبناء ثقة مستدامة بين الإدارة والعاملين.
3. إعادة هيكلة الحوافز: ربط منظومة الحوافز والتقييم بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان العدالة وتحفيز الابتكار.

ختاماً، إن النجاح الحقيقي لأي مشروع لا يقاس بالأصول المادية فحسب، بل بكفاءة وقدرات رأس ماله البشري. ونأمل أن تشكل هذه النتائج والتوصيات خارطة طريق واضحة لصناع القرار في المشروع، تساهم في رسم سياسات مستقبلية أكثر مرونة وفعالية، وتفتح الباب أمام دراسات مستقبلية لتطوير بيئة العمل نحو آفاق أشمل من التميز والريادة.

المراجع

المراجع العربية (Arabic References)

1. د. مؤيد سعيد أحمد (2018) ، أساليب البحث العلمي في الإدارة: تحليل البيانات وتفسير النتائج، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار المعرفة الجامعية.
3. د. عبيدات، ذوقان وآخرون (2021) ، بحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وطرقه، دار الفكر للطباعة والنشر.
4. د. عبد السلام أبو قحف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS في البحوث الإدارية والتجارية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية (English References)

1. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Wiley.
2. Dessler, G. (2020), *Human Resource Management*, Pearson.
3. Field, A. (2013), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, SAGE Publications.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.