

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

عبد الرحمن أحمد السيد

مشروع تخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

Acknowledgement

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

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

واتوجه بالشكر الجزيل والامتنان والعرفان الى كل من:

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

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

عرفاناً بفضلهم وجزاهم الله عني خير الجزاء

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

فلجميع مني اصدق تحية وشكر وتقدير

الباحث

الإهداء

Dedication

إلى من علّمني كيف أفق بكل ثبات فوق الأرض..

أمي الموقرة

إلى روعي وقرة عيني ونبض فؤادي..

أبي العزيز

إلى أقرب الناس إلى نفسي..

أصدقائي المخلصين

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

المستخلص

Abstract

جدول المحتويات

٥	قائمة الأشكال
٦	قائمة الجداول
٧	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٧	1.1 المقدمة Introduction
٨	1.2 مشكلة البحث Research Problem
٨	1.3 أهمية البحث Research Significance
٩	1.4 أسئلة البحث Research Questions
٩	1.5 أهداف البحث Research Objectives
٩	1.6 فرضيات البحث Research Hypothesis
١٠	1.7 نموذج البحث Research Model
١١	1.8 مكان التطبيق المقترح للبحث The company
١٢	1.9 منهجية البحث Research Methodology
١٣	1.10 طريقة البحث Research Strategy
١٤	1.11 كتابة/ رسم المخطط المقترح للبحث Suggested Structure
١٥	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
١٥	2.1 المقدمة
١٦	2.2 إدارة المشاريع
٢١	2.3 كفاءة الموارد البشرية
٢٨	2.4 الخاتمة
٣٠	3. قائمة المراجع References

قائمة الأشكال
List of Figures

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

قائمة الجداول
Lest of Tables

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٢٠	الجدول ١: العوامل المهمة ضمن بيئة المشروع. المصدر (Watt,2014)	الجدول ١
٢٧	الجدول ٢: المفاهيم السلوكية لإدارة الموارد البشرية. المصدر (السلمي د.ت.)	الجدول ٢

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة Introduction

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

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

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

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

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

1.2 مشكلة البحث Research Problem

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

في السنوات الأخيرة، أصبحت إدارة المشاريع مطلباً هاماً ينبغي التركيز عليه. كما أنها تعد وظيفة مطلوبة دائماً ومزال سوق العمل يحتاج المزيد، ومن المعتقد أن إدارة المشاريع الناجحة هي محفز قوي للكفاءات البشرية ولها دور في التطوير من أدائها وتحسين الكفاءة، بالإضافة إلى إبراز قدرات الموارد البشرية وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، وعلى ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟".

1.3 أهمية البحث Research Significance

تتضح الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث كما يلي:

الأهمية العلمية:

١. تعد هذه الدراسة -حسب علم الباحث- الأولى التي تبحث في دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية؛ مما يمثل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية على وجه عام، والمكتبة السعودية على وجه خاص.
٢. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق علمية جديدة لدى الباحثين لبحث العلاقة بين إدارة المشاريع والعديد من المتغيرات الأخرى، مثل ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري.
٣. قد تساعد هذه الدراسة على ردم الفجوة بين الدراسات في الدول العربية والمملكة العربية السعودية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

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

1.4 أسئلة البحث Research Questions

سؤال البحث الرئيسي:

ما دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

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

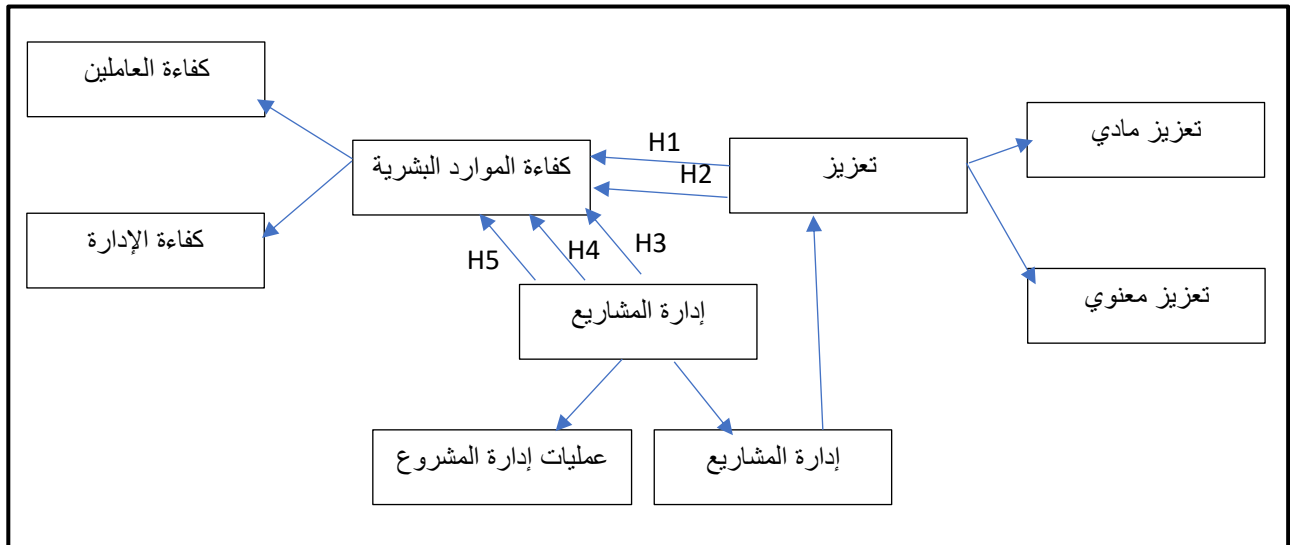
1.5 أهداف البحث Research Objectives

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

1.6 فرضيات البحث Research Hypothesis

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

1.7 نموذج البحث Research Model



الشكل ١: نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث

1.8 مكان التطبيق المقترح للبحث The company

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



الشكل ٢: شركة الأمجاد للتجارة والصناعة

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

1.9 منهجية البحث Research Methodology

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

طرق جمع البيانات:

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

اختيار العينات:

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

تقنيات تحليل البيانات:

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

اعتبارات أخلاقية:

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

تصميم البحث Research design

١. فلسفة البحث: الوضعية

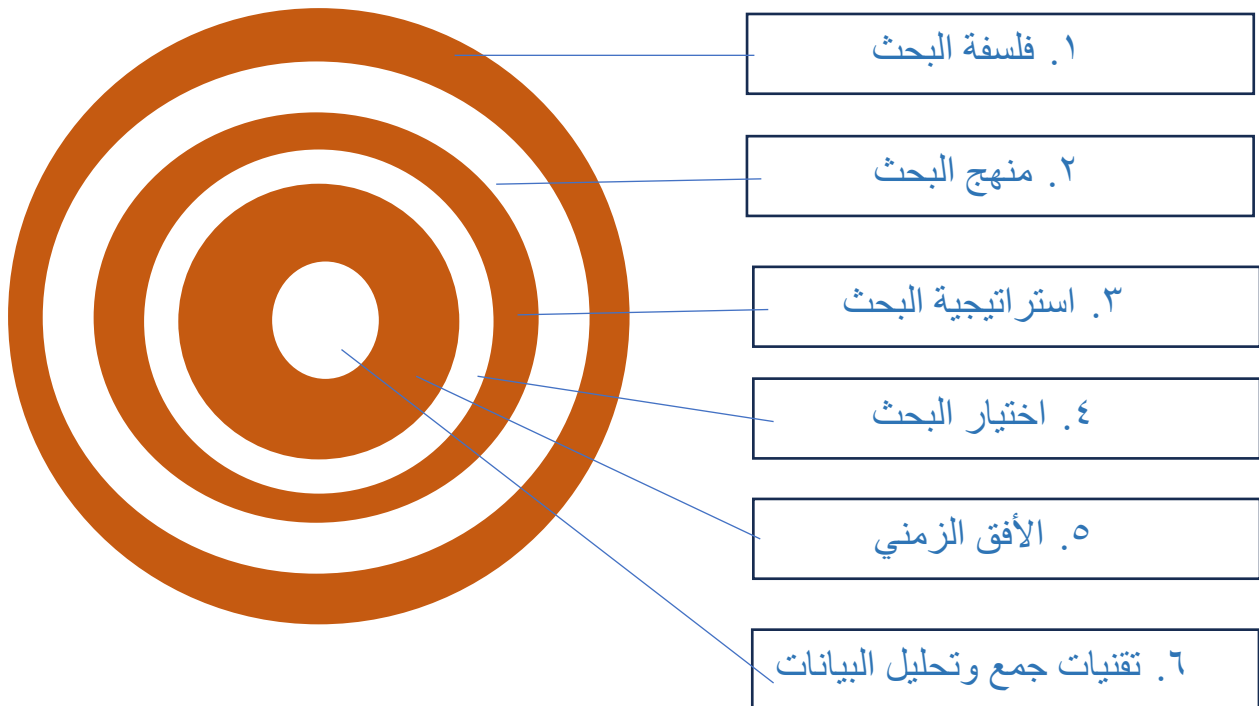
٢. منهج البحث: استنتاجي

٣. استراتيجية البحث: مسحي

٤. اختيار البحث: الكمي

٥. الأفق الزمني: مستعرضة

٦. تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الإحصائي لنتائج المسح



الشكل ٣: Research onion

المصدر: من إعداد الباحث

1.10 طريقة البحث Research Strategy

الطريقة المسحية

1.11 كتابة / رسم المخطط المقترح للبحث Suggested Structure



الشكل ٤ : المخطط المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة

نظرة عامة عن البحث

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

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

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

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

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

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

أهمية إجراء الدراسات السابقة:

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

نظرة عامة عن متغيرات البحث:

المتغير الأول في هذا البحث هو (إدارة المشاريع)

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

المتغير الثاني للبحث: كفاءة المواد البشرية

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

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

الموارد البشرية (بن عنتر، د.ت.).

2.2 إدارة المشاريع

تعريفه:

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

تطوره:

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

أبعاده:

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

نظرياته:

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

١ -نظرية المشروع

التصور: المشروع هو تحويل المدخلات إلى مخرجات

مبادئ النظرية:

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

الافتراضات:

١ | المهام مستقلة، باستثناء العلاقات المتسلسلة

٢ | المهام منفصلة ومحدودة

٣ | عدم اليقين فيما يتعلق بالمتطلبات والمهام

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

٥ | المتطلبات موجودة في البداية ويمكن تحليلها مع العمل

٢- نظرية الإدارة، ويندرج تحتها ثلاث نظريات فرعية:

أ- نظرية التخطيط

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

مبادئ النظرية:

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

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

الافتراضات:

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

ب- نظرية التنفيذ

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

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

الافتراضات:

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

ج- نظرية التحكم

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

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

الافتراضات:

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

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

عوامل المشروع:

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

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

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

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

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

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

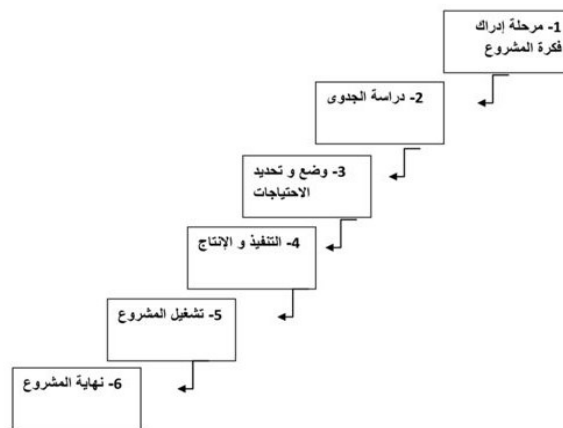
إن تنوع الممارسات والثقافات وتأثيرها على المنتجات بشكل عام وعلى البرامج بشكل خاص يتجاوز مسألة التاريخ. فإذا كان هناك شخصاً يعمل على إنشاء موقع ويب جديد لشركة تباع المنتجات في جميع أنحاء العالم. فهناك مشكلات تتعلق باللغة وأسلوب العرض يجب أخذها بعين الاعتبار؛ تحويل الموقع إلى لغات مختلفة لا يكفي. من الواضح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

جدول ١: العوامل المهمة ضمن بيئة المشروع

بيئة المشروع	
الثقافية	الاجتماعية
العالمية	السياسية
البدنية	

المصدر: (Watt,2014)

دورة حياة المشروع:



الشكل ٥: دورة حياة المشروع

المصدر: لزهر (٢٠١٨).

2.3 كفاءة الموارد البشرية

تعريفه:

أولاً: نظام إدارة الموارد البشرية

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

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

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

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

التعريف الأول:

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

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

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

ونجاح المصلحة العامة.

التعريف الثاني:

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

التعريف الثالث:

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

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

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

تطوره:

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

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

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

النماذج المتغيرة في الإدارة التنظيمية:

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

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

مفهوم كفاءات الموارد البشرية:

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

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

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

مكونات كفاءة إدارة الموارد البشرية:

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

أبعاده:

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

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

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

تنمية الموارد البشرية:

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

الأبعاد الجسدية والعقلية:

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

نظرياته:

نظرية نظم إدارة الموارد البشرية:

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

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

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

النظرية العالمية لإدارة الموارد البشرية:

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

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

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

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

نظرية الطوارئ لإدارة الموارد البشرية:

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

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

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

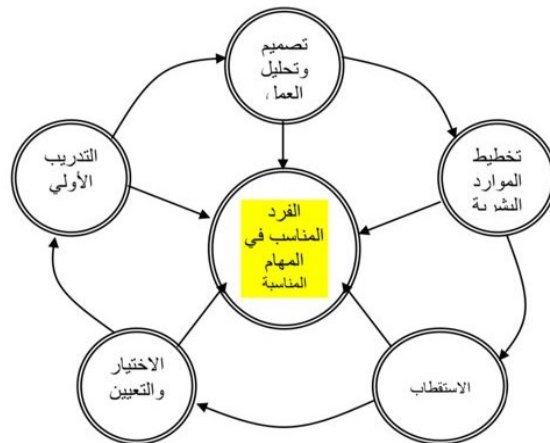
الملاءمة الخارجية تعني أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تتناسب مع الإستراتيجية التنظيمية وظروف البيئة. وتعني التناسبات الداخلية أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تعمل معًا لتوصيل نفس الرسالة والنتيجة المرجوة.

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

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

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

أنشطة وظيفة التكوين لإدارة الموارد البشرية:



شكل ٦: تكامل وترابط وظيفة التكوين

المصدر: بن عنتر (د.ت.)

المفاهيم السلوكية لإدارة الموارد البشرية:

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

الجدول ٢: المفاهيم السلوكية

المصدر: (السلمي، د.ت.).

العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الموارد البشرية:

الأنماط:

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

إدارة الموارد البشرية ودورة حياة المشروع:

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

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

الصراعات:

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

الفجوات:

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

2.4 الخاتمة

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

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

مناقشة اثار البحث المستقبلية:

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

كتابة المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال:

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

3. قائمة المراجع References

- بن عنتر، عبد الرحمن.(د.ت.).إدارة الموارد البشرية.جامعة أمحمد بوقرة.الجزائر.
- بوشريية، محمد،قريشي، محمد،دهان،محمد.(٢٠٢٠). مدخل مقترح لتحديث تسيير الموارد البشرية من منظور الكفاءة الوظيفة مستشفى قطاع عام أنموذجا.مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،٦(١).٩٨-١١٧.
- تاريخ الموارد البشرية وتطورها التاريخي وتطور إدارتها.(٢٠٢٤).بكه .
<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/>تاريخ-إدارة-الموارد-البشرية
- تعامرة، يارا.(٢٠١٧).تعريف إدارة المشاريع.موضوع.
<https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9>
- جودة، محفوظ.(٢٠١٠).إدارة الموارد البشرية.دار وائل للنشر.
- الحديدي، روان.(٢٠٢٠).مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها.المجلة العربية للنشر العلمي.(٢٥).٥٩٧-٥٧٦.
- الحياصات، طلال.(٢٠٢٢).إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل.المجلة العربية للنشر العلمي.(٤١).٦٤٠-٦٥٦.
- السلمي، علي.(د.ت.).إدارة الموارد البشرية.دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- الشريف، راشد.(٢٠١٧).ثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمي.المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.١٧.
- صالح، إيمان.(٢٠١٦).دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة [رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- عاشور، خديجة، بوقادر، نسرين.(٢٠٢١).دور نظم المعلومات في الرفع من كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مديرية التربية لولاية بسكرة"[رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة محمد خيضر.
- قادري، محمد.(٢٠١٩).دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-[رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة 8 ماي 1945.
- المحميد، ناصر.(٢٠١٧).إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI.(ط.٢).فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر.
- لزهر، قدوم.(٢٠١٨).إدارة المشاريع.جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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