

جامعة ميد أوشن



كلية إدارة

ماجستير إدارة مشاريع

أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله سالم ثفيد 222001819

نوف حسين السبيعي 222001721

محمد خالد الجويعد 222001477

إشراف

د/ وليد عبدالجواد سليمان صديق

د/ الفيصل عبدالحميد محمد حسن

2023/1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميه، وقرها في كتابه العزيز...

(أمي الحبيبة).

إلى خالد الذكر، الذي وفاته النية منذ عام، وكان خير مثال لرب الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي..

(أبي الموقر).

إلى من أعتد عليه في كل كبيرة وصغيرة..

(أخي المحترم).

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجلهم وأحترمهم..

إلى أساتذتي في كلية الإدارة

أهديكم بحسني التواضع

شكر ونفقات

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتم توزيع ٣٠٠ استبانة على أفراد العينة، وقد كان عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها ٢٨٥ وقد كان ٢٦٦ منها صالحة لأغراض التحليل ونسبة ٨٨,٧% ، تمت معالجتها احصائياً باستخدام برمجية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع ، و يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تكلفة المشروع ، ويوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على مدة تنفيذ المشروع ، و يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان .

وأوصت الدراسة بالاهتمام باستمرار تطبيق وتفعيل تخطيط الموارد البشرية لما له اثر واضح على جودة المشروع

الكلمات الافتتاحية : تخطيط الموارد البشرية - إدارة المشاريع - المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1,1 المقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
2.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
2.....	1.3.1 الأهمية العلمية.....
3.....	1.3.2 الأهمية العملية:.....
3.....	4,1 أهداف الدراسة.....
4.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
6.....	7.1 نموذج الدراسة.....
6.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
7.....	9.1 المنهجية:.....

7.....	مصادر البيانات:.....	?
8.....	أدوات الدراسة:.....	?
9.....	10.1 حدود الدراسة.....	
10.....	11.1 الدراسات السابقة.....	
18.....	الفصل الثاني : الاطار النظري.....	
18.....	المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية.....	
18.....	تمهيد.....	
18.....	1.1.2 تعريف تخطيط إدارة الموارد البشرية:.....	
19.....	2.1.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:.....	
20.....	3.1.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.....	
22.....	4.1.2 تحديد نجاح تخطيط الموارد البشرية.....	
23.....	5.1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:.....	
23.....	6.1.2 وظائف ومتطلبات تخطيط إدارة الموارد البشرية:.....	
26.....	7.1.2 تدريب الموارد البشرية:.....	
27.....	8.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية.....	
29.....	9.1.2 ابعاد التخطيط لإدارة الموارد البشرية:.....	
29.....	10.1.2 مستوى تخطيط الموارد البشرية:.....	
30.....	11.1.2 السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:.....	
31.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....	
31.....	1.2.2 مفهوم إدارة المشاريع.....	

31.....	2.2.2 التطور في أبعاد إدارة المشروع:
32.....	4.2.2 الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع (لزهر، 2019).
33.....	5.2.2 تحديات إدارة المشاريع: (أحمد، 2018)
34.....	6.2.2 أبعاد إدارة المشاريع:
36.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
36.....	1.3 مجتمع وعينة الدراسة:
36.....	2.3 أساليب التحليل الإحصائي:
36.....	3.3 أداة الدراسة:
37.....	4.3 ثبات أداة الدراسة :
38.....	5.3 مصادر جمع البيانات :
39.....	6.3 تحليل البيانات الشخصية.....
40.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
40.....	1.4 تحليل البيانات الشخصية ومعلومات المشروع:
44.....	2.4 تحليل البيانات الأساسية:
51.....	3.4 اختبار الفرضيات :
54.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
54.....	1.5 النتائج.....
56.....	2.5 التوصيات:
57.....	Abstract.....
58.....	المراجع.....

أولاً: المراجع العربية.....58

ثانيًا: المراجع الأجنبية.....60

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
37	جدول رقم (1) مقياس ليكرت	(1)
38	جدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)	(2)
40	جدول رقم (3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب النوع	(3)
41	جدول رقم (4) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب العمر	(4)
42	جدول رقم (5) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	(5)
43	جدول رقم (6) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب التعليم	(6)
43	جدول رقم (7) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب مدة الخدمة	(7)
45	جدول (8) وصف محور تخطيط الموارد البشرية	(8)
46	جدول (9) وصف محور إدارة المشروع	(9)
48	جدول (10) وصف محور تكلفة المشروع	(10)
49	جدول (11) وصف محور مدة تنفيذ المشروع	(11)
50	جدول (12) وصف محور معامل الأمان	(12)
52	جدول (13) نتائج اختبار أثر تخطيط الموارد البشرية علي جودة المشروع	(13)
53	جدول رقم (14) نتائج اختبار أثر تخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان	(14)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع من أهم الجوانب في السياق الإداري الحديث، وهما عنصران أساسيان يلعبان دورًا بارزًا في تحقيق الأهداف والنجاح في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وإن توفير الخبرات والمهارات المناسبة في إدارة المشاريع يعتبر أمرًا ضروريًا لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وهنا يأتي دور تخطيط الموارد البشرية كأداة أساسية لضمان توافر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة لإدارة المشاريع بشكل جيد (اليحمدي، ح.، حمد & المعمرى، 2023).

إدارة المشاريع تمثل عملية تنظيمية معقدة تشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم، وتلتزم بتحقيق الأهداف المحددة بأقل استخدام ممكن للموارد. ولضمان تنفيذ المشاريع بنجاح، يتعين على المؤسسات الحكومية الاعتناء بتطوير وتنفيذ استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية التي تلبى احتياجات المشاريع وتعزز من أداء الفرق العاملة.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. سيتم دراسة مدى تأثير تطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية على جودة وكفاءة إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجه هذه العملية في البيئة الحكومية. سيتم استخدام منهجيات بحثية وأدوات تحليلية لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى استنتاجات موثوقة.

إن النجاح في تحسين تخطيط الموارد البشرية وتطوير إدارة المشاريع في القطاع الحكومي يمثل تحديًا مهمًا، ويمكن أن يساهم في تعزيز الكفاءة والكفاءة في تنفيذ المشاريع الحكومية وتحسين خدمات الجمهور.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر مشكلة الدراسة في هذا البحث هي تحديات تخطيط الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تنشأ هذه المشكلة من الحاجة الملحة لفهم التفاعل بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع وكيف يمكن أن يكون لهذا التفاعل تأثير مباشر على تنفيذ المشاريع بنجاح وتحقيق الأهداف المحددة.

تتمثل المشكلة في أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تحقيق نجاح المشاريع الحكومية، وتحسين أدائها وخدماتها للمواطنين. تلعب إدارة المشاريع وتخطيط الموارد البشرية دورًا مهمًا في تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، يبقى هناك تحديات تتعلق بكيفية تحقيق التوازن المثلى بين تلك المجالين وكيفية تحسين التنسيق والتكامل بينهما.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر مشكلة الدراسة معقدة بسبب العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية في المملكة العربية السعودية. يتعين على الباحثين تحليل كيفية تأثير هذه العوامل على تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في السياق الحكومي، وكيف يمكن تحسين الأداء والفعالية في هذه المجالات.

لذا، تأتي مشكلة البحث في هذا السياق لفهم كيفية تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وكيف يمكن تجاوز التحديات المعقدة التي تواجه هذه العملية.

3.1 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية العلمية

تحمل هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة نظرًا لأنها تساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجالي إدارة المشاريع وتخطيط الموارد البشرية.

و تسلط الضوء على التفاعل بين هاتين المجالين وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية، وهو موضوع قليل ما يتم التركيز عليه في البحث السابق. ستقدم الدراسة نظرة مفصلة ومعرفة جديدة تساهم في تطوير النظريات والمفاهيم في هذا السياق.

1.3.2 الأهمية العملية :

من الجدير بالذكر أن الأهمية العملية لهذه الدراسة لا تقل أهمية عن الجانب العلمي. إذ تقدم الدراسة توجيهات وتوصيات تساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. من خلال فهم أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع، يمكن للمؤسسات تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة كفاءة استخدام الموارد الحكومية. وبشكل عام، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق توازن بين الجانب العلمي والجانب العملي من خلال تطوير المعرفة وتقديم توصيات عملية تعزز من كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

4,1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تشمل:

1. دراسة تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحليل التفاعل بين عناصر تخطيط الموارد البشرية وعناصر إدارة المشاريع وكيفية تأثير هذا التفاعل على أداء المشاريع.
3. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

4. تقديم توجيهات وتوصيات عملية لتحسين تطبيق تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.

5. إسهام في تعزيز الكفاءة والكفاءة في تنفيذ المشاريع الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

تحقيق هذه الأهداف سيتيح للدراسة فهمًا عميقًا للتفاعل بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في السياق الحكومي وكيفية تحقيق تكامل بينهما. سيتم تحليل النتائج والبيانات بعناية لتطوير مفاهيم ونماذج جديدة تساهم في تحسين الأداء الحكومي وخدمات المواطنين.

5.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية التي تساهم في تحقيق أهداف البحث. تتضمن أسئلة الدراسة ما يلي:

- ما هو تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- كيف يمكن تصنيف وتحليل التفاعلات بين عناصر تخطيط الموارد البشرية وعناصر إدارة المشاريع؟
- ما هي التحديات والعوامل المؤثرة التي تعوق تطبيق تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية؟
- ما هي الإجراءات والتوجيهات التي يمكن اتخاذها لتعزيز التكامل بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية؟
- هل هناك تفاوتات في تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع بين مختلف الوحدات أو الإدارات في المؤسسات الحكومية؟

باستجابة لهذه الأسئلة، ستقدم الدراسة إضاءة مفصلة على كيفية تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع وسيتم استخدام النتائج لتقديم توجيهات وتوصيات تساهم في تحسين الأداء والفعالية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

6.1 فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف وأسئلة الدراسة، تم تصيغ مجموعة من الفرضيات التي ستتم مراجعتها واختبارها خلال البحث. والفرضيات المحتملة:

1. تفضيل تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحسين جودة إدارة المشاريع.
2. هناك تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ تخطيط الموارد البشرية على أداء المشاريع في المؤسسات الحكومية.
3. توجد تحديات وعوامل مؤثرة تعوق تنفيذ تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.
4. يمكن تحسين الأداء والفعالية في المؤسسات الحكومية من خلال تطوير التكامل بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع.
5. توجد اختلافات في تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع بين مختلف الوحدات أو الإدارات في المؤسسات الحكومية.

ستتم مراجعة واختبار هذه الفرضيات من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة والتي يتم جمعها خلال البحث، بهدف تقديم نتائج تؤكد أو تنفي صحة هذه الفرضيات وتوجيه الدراسة نحو تقديم توصيات مناسبة ومستندة إلى الأدلة.

7.1 نموذج الدراسة

سيتم تطوير نموذج الدراسة بناءً على هيكلها وأهدافها، وذلك لتحقيق الأهداف وفحص الفرضيات المذكورة. النموذج المقترح سيكون على النحو التالي:

➤ المتغير المستقل: (تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية).

➤ المتغير التابع: (إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية).

8.1 أسباب اختيار الموضوع

تعتمد أسباب اختيار الموضوع على مجموعة من العوامل التي تجعله مهمًا وجوهريًا وهناك بعض الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع:

1. أهمية الموضوع حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع أمورًا حيوية في أي مؤسسة حكومية. إذ يمكن أن يساهم فعالية هذين المجالين في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
2. القيمة البحثية لهذا الموضوع يعرض الفرصة لإثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع وتخطيط الموارد البشرية بالإضافة إلى تطبيقها في السياق الحكومي.
3. التحديات الحالية حيث يواجه القطاع الحكومي تحديات كبيرة في تحسين كفاءته وخدماته. هذا الموضوع يساهم في فهم كيفية تطبيق الممارسات الفعالة في هذا السياق.
4. التأثير على المجتمع حيث أن نجاح المشاريع الحكومية يؤثر على المجتمع بشكل عام. تحسين إدارة المشاريع يمكن أن يساهم في تقديم خدمات أفضل للمواطنين.
5. الخبرة الشخصية: لدي خلفية ومعرفة سابقة في مجال إدارة المشاريع وتخطيط الموارد البشرية، مما يجعل هذا الموضوع مثيرًا للاهتمام بالنسبة لي.

بناءً على هذه الأسباب، تمثل دراسي لأثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية فرصة لتحقيق مزيد من الفهم والمساهمة في تطوير هذين المجالين في السياق الحكومي..

9.1 المنهجية :

سأستخدم منهجية بحثية شاملة ومنظمة لتنفيذ هذه الدراسة. والخطوات الرئيسية في

المنهجية:

- **مراجعة الأدبيات (Review of Literature):** سأقوم بمراجعة الأدبيات السابقة والبحوث ذات الصلة بتخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع في القطاع الحكومي. سأبحث عن النظريات والنماذج والأدلة التي تشير إلى تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع.
 - **تصميم البحث (Research Design):** سأقوم بتصميم البحث واختيار الأساليب والأدوات المناسبة لجمع البيانات. سأحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة والتفاعلية التي ستدرس.
 - **جمع البيانات (Data Collection):** سأقوم بجمع البيانات من خلال استبيانات مع العاملين في المؤسسات الحكومية ومديري المشاريع. سأضمن جمع البيانات بشكل دقيق وموثوق.
 - **تحليل البيانات (Data Analysis):** سأستخدم أدوات إحصائية وبرامج تحليل البيانات لتحليل البيانات المجمعة. سأقوم بتحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع وتفاعلاتهما.
- هذه المنهجية ستساعد في إجراء دراسة شاملة وموثوقة لأثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

📌 مصادر البيانات:

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، تم الاعتماد على مصادر متنوعة تشمل:

➤ **المصادر الثانوية: Secondary Sources** تشمل هذه المصادر الأبحاث والمقالات السابقة والكتب

والتقارير العلمية المتاحة على الإنترنت وفي المكتبات. ستساعد هذه المصادر في فهم الأدبيات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع وتوجيه البحث.

➤ **المصادر الأولية: Primary Sources** ستضمن المصادر الأولية جمع البيانات مباشرة موظفين في

المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. سيتم ذلك من خلال مسوحات واستبيانات مع موظفين ومديري المشاريع والمسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية.

باستخدام هذين النوعين من المصادر، سنتمكن الدراسة من جمع وتحليل البيانات بشكل كامل وشامل لفهم أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.

🕒 أدوات الدراسة:

الدراسة ستستخدم مجموعة من الأدوات لجمع وتحليل البيانات. ستقسم الأدوات إلى قسمين:

➡ القسم الأول:

▪ **استبيانات (Surveys):** ستوزع استبيانات على موظفي المؤسسات الحكومية لجمع آرائهم

وملاحظاتهم حول تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع. ستضمن الأسئلة معلومات حول التطبيقات العملية والتحديات والتأثير على الأداء.

▪ **تحليل الوثائق (Document Analysis):** سيتم تحليل الوثائق والتقارير المتاحة في المؤسسات

الحكومية لفهم السياسات والممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع.

➡ القسم الثاني:

▪ **تحليل البيانات (Data Analysis):** سيتم استخدام أدوات إحصائية وبرامج تحليل البيانات

لتحليل المعلومات المجمعة من خلال الاستبيانات. وسيتم استخدام تقنيات التحليل الكمي والتحليل النوعي لفهم العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإدارة المشاريع.

- برمجيات إحصائية (Statistical Software): سيتم استخدام برمجيات إحصائية مثل SPSS أو SAS لتحليل البيانات الكمية.

باستخدام هذه الأدوات، ستتمكن الدراسة من تحليل البيانات بشكل شامل ومفصل لفهم أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.

10.1 حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة عدة جوانب تميز محدودية البحث وتوضح الإطار الزمني والمكاني للدراسة. توضيحات حول حدود الدراسة:

⇐ **حدود موضوعية:** تركز الدراسة على تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الدراسة ستتعامل مع العوامل والعلاقات المتعلقة بين هذين المجالين فقط.

⇐ **حدود مكانية:** البحث سيقصر على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. لن تشمل المؤسسات خارج هذا النطاق.

⇐ **حدود زمانية:** الدراسة ستتركز على الزمن الحالي والمستقبل، ولن تتضمن تحليلاً للماضي. ستستند البحث إلى البيانات والمعلومات المتاحة في الوقت الحالي والتطورات المستقبلية المتوقعة.

⇐ **حدود بشرية:** سيتم تضمين مشاركة موظفي المؤسسات الحكومية ومديري المشاريع في الجمع وتحليل البيانات. لن يتم التحقيق مع أفراد خارج هذه الفئة.

هذه الحدود توضح نطاق البحث وتقييده إلى موضوع محدد وزمان ومكان محددين.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
Al-Shamakhi (2022) تقييم أنموذج التخطيط الإستراتيجي معيارًا لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ثقافية تعليمية عُمانية مختارة : Validation of the Strategic Planning Model as a Standard of the Total Quality Management in a Selected Cultural-educational Omani Institution. IIUM Journal of Educational Studies, 10(1), 204-227	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية نموذج التخطيط الإستراتيجي كأداة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية المختارة. تمثلت الأهداف البحثية في فهم تأثير نموذج التخطيط الإستراتيجي على تحقيق الجودة الشاملة في البيئة التعليمية.	أهداف الدراسة
المتغير المستقل في هذه الدراسة كان نموذج التخطيط الإستراتيجي. وتم اعتبار هذا النموذج كعامل يتم تطبيقه في المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة.	المتغير المستقل
المتغير التابع كانت فعالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية المختارة. تم قياس هذا المتغير لفهم إلى أي مدى نموذج التخطيط الإستراتيجي كان له تأثير على تحقيق الجودة الشاملة.	المتغير التابع
البحث تبنى منهجية استقرائية وتحليلية حيث تم مراجعة الأدب المتاح حول موضوع البحث واستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من المؤسسة التعليمية المختارة.	منهجية البحث
بعد تحليل البيانات وإجراء البحث، توصل الباحث إلى أن نموذج التخطيط الإستراتيجي كان له تأثير إيجابي على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية المختارة. استندت التوصيات إلى هذه النتائج، حيث تشجع على مزيد	أهم النتائج والتوصيات

من التطوير والتنفيذ لنموذج التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتعزيز الجودة في المؤسسات التعليمية المماثلة في عُمان.	
مصلح بن عبد الله العتيبي، ف. (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(3)، 123-	الدراسة
هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وقد استهدفت الأهداف تحليل كفاءة وفعالية هذا التطبيق على أداء المدارس والتعليم فيها.	أهداف الدراسة
المتغير المستقل في هذه الدراسة كان تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.	المتغير المستقل
المتغير التابع كان أداء المدارس وجودة التعليم فيها. تم تقييمه لفهم كيف أثر تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة على هذه الجوانب.	المتغير التابع
استخدم الباحث منهجية بحثية تضمنت جمع البيانات من مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. تضمنت هذه المنهجية استخدام استبانات ومقابلات مع المدراء والمعلمين والطلاب وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية.	منهجية البحث
بعد تحليل البيانات، أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية كان له تأثير إيجابي على أداء المدارس وجودة التعليم. بناءً على هذه النتائج، قدم الباحث توصيات تشجع على مزيد من تعزيز وتطوير تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كوسيلة لتحسين نوعية التعليم في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية.	أهم النتائج والتوصيات

اليحمدي, ح., حمد &, المعمري. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية (أسيوط), 39(4.2), 154-196.	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان. تمثلت أهداف البحث في تحليل مدى توفر واستخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المدارس الأساسية في تحسين أداء المدارس.	أهداف الدراسة
المتغير المستقل في هذه الدراسة كانت مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مسقط.	المتغير المستقل
المتغير التابع كان أداء مديري المدارس وأداء المدارس الأساسية في محافظة مسقط.	المتغير التابع
استخدم الباحثون منهجية البحث الاستقرائي حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع مديري المدارس في المحافظة. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لفهم مدى توفر واستخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس في محافظة مسقط كانوا يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكانوا يستخدمونها بفعالية لتحسين أداء المدارس الأساسية. استندت التوصيات إلى هذه النتائج، حيث دعت إلى تعزيز تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين المدرسين وتشجيع على مزيد من التفاعل والتبادل بين المديرين لنقل أفضل الممارسات وتعزيز أداء المدارس.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	هيف الهيف، ع. م. (2023). تطبيق منهجية الستة سيجما في أقسام المكتبات وعلم المعلومات في جامعات المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. Journal of Information Studies and Technology, 2023(1), 2
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق منهجية الستة سيجما في أقسام المكتبات وعلم المعلومات في جامعات المملكة العربية السعودية. تمثلت الأهداف في دراسة مدى فعالية تطبيق هذه المنهجية في تحسين جودة الخدمات المكتبية والمعلوماتية في الجامعات.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة كان تطبيق منهجية الستة سيجما في أقسام المكتبات وعلم المعلومات.
المتغير التابع	المتغير التابع كان جودة الخدمات المكتبية والمعلوماتية في الجامعات السعودية.
منهجية البحث	استخدم البحث منهجية تحليلية حيث تم جمع البيانات من خلال مسح استبائي للأقسام المكتبات وعلم المعلومات في الجامعات. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتقدير مدى تأثير تطبيق منهجية الستة سيجما على الجودة.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن تطبيق منهجية الستة سيجما كان له تأثير إيجابي على جودة الخدمات المكتبية والمعلوماتية في الجامعات السعودية. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تشجع على مزيد من تعزيز تطبيق منهجية الستة سيجما في الأقسام المكتبات وعلم المعلومات بالجامعات وتطويرها لتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين الخدمات.
الدراسة	العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن & موسى، بكري الطيب (مشرف). (2013). أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة و المتوسطة الأردنية (Doctoral dissertation)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع الصناعية في السياق الأردني. تمثلت الأهداف في فهم كيفية تطبيق تخطيط الموارد البشرية وتأثيره على تنفيذ وإدارة المشاريع الصناعية.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة كان تخطيط الموارد البشرية، أي كيفية إدارة وتوظيف الموارد البشرية في الشركات الصناعية.
المتغير التابع	المتغير التابع كان إدارة المشاريع الصناعية، أي كيفية تخطيط وتنفيذ المشاريع الصناعية في الشركات.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تضمنت جمع البيانات من خلال مسح استبائي ومقابلات مع مالكي ومديري المشاريع في الشركات الصناعية في الأردن. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتقدير تأثير تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع الصناعية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن تخطيط الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي على إدارة المشاريع الصناعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تشجع على تطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وتطبيقها بشكل فعال في الشركات الصناعية لتعزيز إدارة المشاريع وتحقيق النجاح فيها.
الدراسة	السطوح، م. ح. ر. منى حمدي رمضان، عبد الله، عادل عبد الهادي، علي & ، وائل عمران. (2021). تأثير التخطيط البيئي على الكفاءة البيئية لمشروعات المقاولات، 11(1)، Journal of Environmental Studies and Researches, 184-191.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط البيئي على الكفاءة البيئية لمشروعات المقاولات.

تمثلت الأهداف في فهم كيفية تنفيذ التخطيط البيئي وتأثيره على الأداء البيئي لمشروعات المقاولات.	
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة كان التخطيط البيئي، أي العمليات والإجراءات المتعلقة بالحفاظ على البيئة والاستدامة في مشروعات المقاولات.
المتغير التابع	المتغير التابع كان الكفاءة البيئية لمشروعات المقاولات، أي قدرة المشروعات على تحقيق الأهداف البيئية والحفاظ على البيئة أثناء تنفيذ المشاريع.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة منهجية تحليلية حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدب المتاح والبحث الأولي حول التخطيط البيئي وكفاءة المشروعات البيئية. تم تحليل البيانات بشكل نقدي لفهم التأثير المحتمل للتخطيط البيئي على الكفاءة البيئية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن التخطيط البيئي كان له تأثير إيجابي على الكفاءة البيئية لمشروعات المقاولات. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تشجع على تبني وتعزيز ممارسات التخطيط البيئي في مشروعات المقاولات لتحسين كفاءتها البيئية وتحقيق التنمية المستدامة.
الدراسة	د. محمد نشوان الوائي. (2013). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنشآت اليمنية. مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، 1(10)، 26-26.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنشآت اليمنية. تمثلت الأهداف في فهم كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على أداء الموارد البشرية في هذه المنشآت.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة كان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي الإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنشآت.

المتغير التابع	المتغير التابع كان أداء الموارد البشرية في المنشآت اليمنية، أي كيفية تحسين أداء وكفاءة الموظفين والموارد البشرية.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة منهجية تحليلية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع الموارد البشرية في المنشآت اليمنية. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وتحليل نوعي لتقدير تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية.
أهم النتائج والتوصيات	هزت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كان له تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية في المنشآت اليمنية. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تشجع على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل فعال في المنشآت لتحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.
الدراسة	سامي محمد عبد العاطي، ح. (2015). وعي الشباب بموارده البشرية وعلاقته بجودة إنتاج المشروعات الصغيرة. مجلة بحوث التربية النوعية، 2015(40)، 1-25.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل وعي الشباب بمواردهم البشرية وتحديد علاقته بجودة إنتاج المشروعات الصغيرة. تمثلت الأهداف في تحليل مدى تأثير وعي الشباب بمواردهم البشرية على جودة المشروعات الصغيرة.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة كان وعي الشباب بمواردهم البشرية، أي مدى وعي الشباب بقدراتهم ومهاراتهم.
المتغير التابع	المتغير التابع كان جودة إنتاج المشروعات الصغيرة، أي كيفية تقدير جودة المشروعات التي يقوم بها الشباب.

استخدمت الدراسة منهجية استقصائية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع الشباب المشاركين في مشروعات صغيرة. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لفهم التأثير المحتمل لوعي الشباب بمواردهم البشرية على جودة المشروعات.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن وعي الشباب بمواردهم البشرية كان له تأثير إيجابي على جودة إنتاج المشروعات الصغيرة. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات تشجع على تعزيز وعي الشباب بمواردهم البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحسين جودة المشروعات الصغيرة وزيادة فرص نجاحها.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المشروعات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمشروع (برنوطي ، 2014 ، ص26).

1.1.2 تعريف تخطيط إدارة الموارد البشرية:

عرف التخطيط على أنه " وضع خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بغية تحقيق أهداف معينة " ولابد الإشارة هنا إلى أهمية ارتباط عملية التخطيط أو الخطة العامة للمشروع مع تخطيط الموارد البشرية، إذ أن خطة المشروع تتضمن عادة تحديد الأهداف والنشاطات والموارد اللازمة لتحقيقها، واهم هذه الموارد هي القوى العاملة، وبالتالي فإن تخطيط القوى العاملة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بخطة المشروع ويتكامل معها وذلك لأن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في أي عمل إداري ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المشروعات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في انجاح المشروع وزيادة فعاليتها. (هطيل، 2020)

يقصد بالموارد البشرية Human Resources بأنهم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهو ما يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد. وتضم الموارد البشرية ثلاثة قطاعات بشرية هي قطاع المشتغلين، والعاطلين، والخارجين عن هذين القطاع وهم الخارجون عن قوة العمل. (السنوسي، 2021)

أما القوى العاملة فانه يشير إلى تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سناً معيناً سواء كانوا يعملون في قطاعات الإنتاج والخدمات أو كانوا عاطلين ولديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عن عمل فعلاً.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على انه العملية التي تسعى المشروع من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المشروع (برنوطي، 2014، ص 41).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنها محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أسامنا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. (أبو زيد، 2022)

2.1.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

لـ أولاً: تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

لـ ثانياً: التأكد من تحديد المقررات الوظيفية تتم بطريقة سليمة: وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي : (سعيد، 2013)

1. دراسات العمل والأساليب.

2. المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.

3. دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.

4. دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

لـ ثالثاً: التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها: يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين

مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. (سعيد، 2013)

لـ رابعاً: تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

لـ خامساً: تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين وعلى المشروعات أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

لـ سادساً: تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي: يأتي على المشروعات فترات التغيير التنظيم فيها، كان يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخره أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى. (زاهر، 2022).

لـ سابعاً: تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة: تسعى المشروعات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين. وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحويلات التكنولوجية.

3.1.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية. (حمزة، 2023)

لـ أولاً: المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمشروع المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل".

- أهداف المشروع حيث تشكل أهداف المشروع القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المشروع من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المشروع على تحقيقها. (هطيل، 2020)
- الوضع المالي الوضع المالي للمشروع والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز. (السنوسي، 2021)
- التغيرات التنظيمية تعتبر التغيرات التنظيمية إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية. (سعيد، 2013)
- حجم العمل يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

لـ ثانياً: المؤثرات الخارجية

- يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المشروع الخارجية ومن أهم تلك العوامل: (السعودى، 2022)
- عوامل اقتصادية تتأثر المشروع بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
 - سياسة العمالة في الدولة وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة.
 - عوامل تقنية يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثـر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم. (الشهري، 2020)

- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- عوامل تنافسية ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المشروع أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- العوامل الاجتماعية السكانية ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثّر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز. (ابن شحبل، 2020)

4.1.2 تحديد نجاح تخطيط الموارد البشرية

- أن لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فانه لا بد من توفر أسباب عديدة من أهمها: (أبو زيد، 2022)
- أولاً: دقة أهداف المشروع: أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المشروع التي تسعى لتحقيقه والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها مثل زيادة حصة الشركة في السوق.
- ثانياً توفر المعلومات والبيانات الدقيقة تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بذلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المشروع سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.
- ثالثاً: دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغيرات جوهرية في وظائف وأعمال المشروع. (زاهر، 2022)
- رابعاً: ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، او يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

5.1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى لكلا من المؤسسات عامة والأفراد خاصة ونذكر منها: (أبو زيد،

(2022)

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص

بالمشروع.

2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك

تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم

عن العمل.

6.1.2 وظائف ومتطلبات تخطيط إدارة الموارد البشرية:

حتى تتمكن المنظمة من التخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية فإنها تتطلب مجموعة من

الوظائف تتمثل هذه الوظائف فيما يلي: (السنوسي، 2021)

☞ أولاً: الاختيار والتعيين

يحتاج تكوين المشروع إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق

أهداف المشروع، ولا تعالي إذا قلنا أن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري فهو يمكنه أن يحقق

الاستغلال الأمثل للعناصر المادية والتنظيمية والمنهج بينها بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة. (السنوسي،

(2021)

الاختيار Selection تمثل عملية الاختيار امتداداً طبيعياً لعملية الاستقطاب، فبعد تقديم مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف في المشروع، تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال عملية الاختيار بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين بهدف تحقيق التجانس بين متطلبات الوظيفة ومواصفات وخصائص الأفراد، وتوضح بعض التعريفات الخاصة بالاختبار. (سعيد، 2013)

أهمية عملية الاختيار:

لعملية اختيار الموارد البشرية أهمية كبرى في تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (حمزة، 2023)

1. تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
2. إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الانسانية فيوفر لهم هذا النظام أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
3. إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في هذه الوظيفة لا للمشروع التي يعمل فيها.
4. إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراتهم يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المشروع قائماً وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.

سياسة الاختيار والتعيين يغدو الإلمام بسياسة الاختيار والتعيين التي تعتمد عليها المنشآت بهدف تحقيق أهدافها المرجوة أمراً ضرورياً في هذا المجال وعادة ما تعتمد سياسة الاختيار والتعيين هذه على مبدأ أن لكل وظيفة متطلبات خاصة من مهارات محددة وخبرات عملية مساعدة ومؤهلات علمية تيسر أداء الوظيفة المعنية، إن فاعلية تطبيق سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما تظهر حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها. (السعودي، 2022)

أهداف سياسة الاختيار والتعيين:

1. جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
2. الاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة، وتفضيل القوى المحلية.
3. حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

أسس عملية الاختيار والتعيين:

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة.
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنشأة.
- عوامل أخرى مثل القابلية للعمل، وتحمل المسؤولية. (السنوسي، 2021)

خطوات عملية الاختيار: (البوادي، 2021)

- تحديد احتياجات المشروع من المهارات المختلفة والعدد اللازم من كل مهارة خلال فترة مقبلة.
- فحص بطاقات وصف الوظائف، للوقوف على الحد الأدنى لمتطلبات التأهيل لشغل الوظائف.
- الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ولا بد أن يتضمن الإعلان.
- تحديد طرق الحصول على معلومات عن المتقدمين للوظائف.
- تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين
- مباشرة اجراءات التعيين مثل تحرير عقد عمل بين الموظف الجديد والمنشأة
- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة واحد الموافقة عليها.
- اداء امتحانات تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات.
- استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.
- فرز طلبات التعيين واستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، لاتخاذ قرار الاختيار.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية.

7.1.2 تدريب الموارد البشرية:

هناك تعريفات عدة نوردتها بالاتي : (زاهر ، 2022)

1. هو عملية تعلم الموظفين الجدد المهارات الاساسية التي تساعد على أداء أعمالهم.
2. هو العملية التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتها وأدائهم لأعمالهم.
3. هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المشروع يهدف إلى تحسين أداء الفرد. في الوظيفة التي يشغلها.

➤ أهمية وأهداف التدريب: (السعودي ، 2022)

- أ- ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه للعمل باعتبار زيادة إنتاجه مرتبطة برغبته بأداء العمل.
- ب- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته، وبأهمية عمله، ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- ت- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع زيادة تمسهم على أداء عملهم والرفع من مهاراتهم.
- ث- زيادة مهارات وقدرات الموظف وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى.
- ج- رفع الكفاءة الانتاجية للموظف عن طريق اتاحة الفرصة امامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع واساليب العمل.
- ح- خفض معدل دوران العمل، وتقليل حوادث العمل، التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم الفنية.
- خ- اكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

➤ أهمية التدريب: (ابراهيم، 2015)

1. زيادة فرص إشباع المستفيد لمنتجات المشروع من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
2. استخدام التكنولوجيا الحديثة.
3. انجاز وظيفي أفضل، كما ونوعاً، أي زيادة الانتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
4. استكمال دور المدارس والجامعات فاذا كان التعليم يوفر الاساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل.
5. تنمية المجتمع إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون واقامة علاقات انسانية متساندة.
6. يساهم في التقليل من حجم الاشراف الاداري.

➤ شروط نجاح التدريب: (ابراهيم، 2015)

1. قبول الادارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته.
2. قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب.
3. استخدام المتدرب أناطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
4. وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والاساليب الجديدة في العمل فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد، ويعرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

8.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية تمثل هذه الأهداف فيما

يلي: (السنوسي، 2021)

1. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
 2. رفع الكفاءة الانتاجية والتي تحقق أهداف المشروع وأهداف العاملين.
 3. خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه وذلك لتحقيق اهداف المشروع وضمان استمرارية نشاطها.
 4. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 5. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المشروع.
 6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المشروع والموظف.
- الأهداف الواجب أن تسعى عملية ادارة الموارد البشرية لتحقيقها.

- لتعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية للتمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- الرغبة في استكمال نقص معين في قوة العمل الحالية في مجالات تخصص محددة ففي حالة ظهور عجز في كفاءات أو إعداد الأفراد الموجودين يتم اللجوء إلى المصادر الداخلية أو الخارجية من القوى العاملة ملء الشاعر والوظيفة المطلوبة .
- الرغبة في التخلص من فائض معين من الأفراد في مجالات تخصص محددة عندما يزيد عدد الأفراد الموجودين فعلاً عن احتياجات المؤسسة ويتم ذلك بالاستغناء عن خدمات جانب من القوى العاملة أو إعادة تدريبهم ووضعهم في أماكن جديدة تتفق مع تدريبهم الجديد. (السنوسي،

(2021)

9.1.2 ابعاد التخطيط لإدارة الموارد البشرية:

- مهارات إدارة المشاريع للموظفين في المؤسسات: تساعد مهارات إدارة المشاريع الموظفين على أداء مجموعة من المهام على النحو التالي: (أبو زيد، 2022)
- يساعد على إنجاز العمل تلعب مهارات مدير المشروع وأعضاء الفريق دورًا مهمًا في إكمال المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.
- ويمكن استخدام هذه المهارات لاختيار الأدوات والتقنيات التي تسمح بتنظيم المشاريع والمهام واختيار الأفضل للمشروع.
- تحسين مهارات الاتصال يضمن استخدام مهارات الاتصال نقل الرسائل بوضوح، ومشاركة المعلومات حول المشكلات التي تعيق إكمال المشروع، وتوفير التقارير التي تتضمن تحديثات الحالة والتقدم. تعزز هذه المهارات التواصل بين أعضاء الفريق بفعالية وكفاءة.
- موازنة الأولويات إن امتلاك مهارات إدارة المشاريع يلعب دورًا في تحديد الأولويات ووضعها في المقدمة باستخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع. (سعيد، 2013)
- يعزز الاستعداد للمخاطر إحدى مهارات إدارة المشروع هي إدارة المخاطر. تزيد هذه المهارة من ثقة صاحبها في جاهزيته للمخاطر، من خلال عاداته في وضع خطة مدروسة وقابلة للتطبيق للحد من أثر تلك المخاطر. (الشهري، 2022)
- يساعد على التعلم من التجارب السابقة تساهم ممارسات إدارة المشاريع في التفكير في أداء التجارب السابقة وما هي الدروس المستفادة منها وكيفية تجنب الأخطاء التي حدثت خلالها، وبالتالي يتم تغيير الأساليب السابقة وتنفيذ الأساليب التي تضمن النجاح.

10.1.2 مستوى تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط القوى العاملة يعني العملية التي تحدد من خلالها المنظمة المهارات والخبرات الفنية والمهنية والشخصية التي تحتاجها، سواء في الوضع الحالي أو المستقبلي، لضمان بقائها في السوق.

ومن ثم فهي عملية تتميز بما يلي:

- التركيز على المهارات والقدرات، وليس الأشخاص أنفسهم وتركز مهامها بشكل رئيسي على العرض والطلب، أي أنها تحكمها التوقعات والتغيرات المستمرة في المجال.
- تقتصر مسؤوليات التخطيط على الجوانب الكمية والعديدية للعمالة المطلوبة وليس أكثر.
- عدم التركيز على الجانب الإنساني كفرد، بل كعنصر تشغيلي في المنظمة ويجب أن يكون حاضراً حتى يستمر النشاط في عمله.
- يتم تنفيذ العمل وفق المنهج التقليدي المتبع في معظم الشركات، والخطوات متشابهة إلى حد كبير.
- بالنسبة للمسؤولين عن تخطيط القوى العاملة، فإن الموظفين هم قيود أو عقبات يجب التغلب عليها من أجل تحقيق الهدف يركز على المستقبل أكثر من الحاضر. (ابراهيم، 2015)

11.1.2 السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

سياسات الموارد البشرية هي مجموعة من المبادئ التوجيهية والإجراءات التي تم تطويرها لتوجيه سلوك الموظفين في مكان العمل. تغطي هذه السياسات مجموعة واسعة من المواضيع مثل سلوك الموظفين وقواعد اللباس والحضور والإجازات والمزايا والتميز والتحرش والسلامة والمزيد. تعد سياسات الموارد البشرية مهمة لأنها توفر إطاراً واضحاً للموظفين لمعرفة ما هو متوقع منهم وما يمكن أن يتوقعوه من صاحب العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد سياسات الموارد البشرية في الحفاظ على الاتساق عبر المنظمة. إنهم يضمنون معاملة كل موظف بشكل عادل، بغض النظر عن المسمى الوظيفي أو الأقدمية أو أي عامل آخر، تساعد سياسات الموارد البشرية أيضاً على حماية المؤسسة من المخاطر القانونية، من خلال ضمان امتثال المنظمة للقوانين واللوائح ذات الصلة. (الشهري، 2022).

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم و أساليب العمل و سلوكيات العاملين بالمشروع. ((لزهر، 2019)

هي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد ولإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمنية محددة و ميزانية محددة. (محمود، 2010)

هو مجموع الأساليب و المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد و الوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية، التكلفة الوقت النطاق الجودة والأخلاقيات، من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع.

2.2.2 التطور في أبعاد إدارة المشروع:

يمكن عرض هذا التطور فيما يلي: (أحمد، 2018)

أولاً: التطور في الأساليب

و هو الانتقال من مخططات غانت (Ghant) إلى استخدام أول شبكية لوصف العمليات الصناعية التي تم استخدامها في فترة الخمسينيات و مع تزايد المشاريع الكبيرة والمعقدة ثم تطوير طريقتين إلى استخدام الشبكيات في التخطيط والجدولة و الرقابة.

ثانياً: التطور في أبعاد الأداء:

وهو الانتقال من معايير الأداء التقليدية التكلفة والكفاءة إلى معايير الأداء الحديثة بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية والبيئية. (لزهر، 2019)

ثالثا: التطور في مجال تنظيم المشاريع

حيث تم الانتقال إلى هياكل تنظيمية جديدة مثل التنظيمات المصفوفية والشبكية والتنظيم القائم على الفرق المسيرة ذاتيا، حيث تعتبر الأكثر ملائمة لإدارة المشروع.

رابعا: الانتقال من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع (أحمد، 2018)

قد حدد الباحثون ستة قوى أساسية دفعت الشركات لتبني هذا الأسلوب وهي :

- (1) المشاريع الرأسمالية الكبيرة.
- (2) التطور المستمر في حاجات ورغبات الزبائن.
- (3) التنافسية العالية في مجال معايير تجسيد المشاريع خاصة منها الابتكارية.
- (4) تعقد المشاريع الجديدة والمبتكرة.
- (5) الاستثمارات الضخمة في مجال البحث والتطوير .
- (6) ضغوط (قيود) الكفاءة والفعالية.

4.2.2 الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع (لزهري، 2019)

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبي الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجا من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، كما أن هذه الأهمية تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفشل، يمكن توضيح الأهمية من خلال النقاط التالية:

- أن بداية المشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة.
- إن المشاريع الصغيرة المتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة.
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العمل التقليدية..

5.2.2 تحديات إدارة المشاريع: (أحمد، 2018)

- إدارة الصفة الفريدة للمشروع.
- عدم التجانس في إطار أبعاد المشروع.
- العلاقة المتناقضة بين القدرة في التأثير على التكاليف و تزايد تكاليف المشروع.
- درجة المنافسة المحلية أو الدولية بين الشركات ذات السمعة في انجاز المشاريع.
- إدارة التوازن في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

■ أصحاب المصلحة بالمشروع

إن الأطراف ذات العلاقة بالمشروع (Stake holders) هم الأفراد والمؤسسات المضطلعين بأدوار فاعلة في المشروع، والذين يحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع، أو استكمال المشروع.

ويتحمل أصحاب المصلحة درجات متفاوتة من المسؤوليات عند المشاركة في مشروع ما، وقد تتغير هذه المسؤوليات على مدى دورة حياة المشروع، ويمكن إبراز أصحاب المصلحة فيما يلي : (لزهر، 2019)

- مدير المشروع: وهو الشخص المسئول عن إدارة و متابعة نسبة التقدم في المشروع.
- الزبون (المستخدم): وهو مستخدم منتج (مخرجات المشروع سواء كان شخصا طبيعيا أم معنويا والمتمثلة في المؤسسات أو الجهات الحكومية كالوزارات.
- أعضاء فريق المشروع: وهم الأفراد المكلفين بالأدوار المباشرة في تنفيذ مراحل وأنشطة المشروع.
- راعي المشروع: وهي الجهة التي تعمل على تمويل المشروع بالموارد المالية والمادية.
- المؤثرون وهم أفراد وجماعات لديهم صلة غير مباشرة بمخرجات المشروع.
- مكتب إدارة المشروع من شأن هذا المكتب إن وجد ضمن الشركة المنفذة للمشروع أن يكون من أصحاب المصالح إذا كانت لديه مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن إخراج المشروع إلى حيز الوجود.

■ التنبؤ باحتياجات المشروع: (عبد الستار، 2018)

- أولاً: طريقة تحليل عبء العمل: تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى ارقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين، بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة، ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل.
- ثانياً: طريقة تحليل قوة العمل تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل، ويمكن لنا أ لتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل.
- ثالثاً: خرائط الإحلال: تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد، وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته.

6.2.2 أبعاد إدارة المشاريع:

✓ تأثير جيد لتخطيط الموارد البشرية على تطوير مهارات المشروع:

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط الحياة المهنية للموظفين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه، يساعد تحليل القوى العاملة المتوفرة على معرفة أسباب ترك الخدمة أو البقاء فيها ومدى رضاهم عن العمل تقدير قدرات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت. (هطيل، 2020)

يعد تخطيط الموارد البشرية من أهم مهام إدارة الموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الصحيح في وضع اللبئات الأساسية للمنظمة لإطلاق وتنفيذ مهامها على أكمل وجه وسد الفجوات الناتجة عن غياب الكوادر المؤهلة والمتميزة شؤون الموظفين، وتدريب الموارد البشرية لمواكبة احتياجات المنظمة من هذه

القوى سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل من خلال التنبؤ. دقيقة لمهام المشروع المختلفة. (السعودي، 2022)

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من جودة عملية التوظيف من خلال فحص احتياجات الموظفين في المؤسسة وتفاصيل الوظائف الشاغرة ومقارنتها بخبرة وكفاءة الموظفين المحتملين - لتجنب التوظيف السيئ أو غير الفعال الذي يؤثر سلباً على الشركة ويؤدي إلى خسائر كبيرة الخسائر المالية. (السعودي، 2022)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، و اعتمد الباحث أسلوب العينة القصدية لسحب العينة من مجتمع المعاينة، تم اختيار عينة مقصودة مكونة من العاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وقد تم توزيع ٣٠٠ استبانة على أفراد العينة، وقد كان عدد الاستبانات التي تم الحصول على ٢٨٥، وقد كان ٢٦٦ منها صالحة الأغراض التحليل وبنسبة ٨٨,٧%، وبعد تفريغ البيانات تمت معالجتها احصائياً باستخدام برمجية (SPSS) .

2.3 أساليب التحليل الإحصائي:

وتم تحليل (Staticel Package for the social sciences SPSS) تم استخدام برنامج البيانات بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية ممثلة في:

1. الإحصاء الوصفي التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. الانحدار المتعددة الاختبار فرضيات الدراسة.
3. الارتباط (Person) .

3.3 أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والخروج بالنتائج المرجوة منها، تم تصميم استبانة لهذا الغرض. وذلك على النحو التالي:

- أولاً: الجزء الخاص بالمعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية (النوع ، العمر - الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، ومدة الخدمة).
- ثانياً: الجزء الخاص بالمعلومات العامة المتعلقة بالمشروع (عدد العاملين، رأس المال، وسنة التأسيس).

■ ثالثاً: الجزء الخاص ببيانات متغيرات الدراسة، ويتكون من خمسة أجزاء :

- الجزء الأول: ويتكون من (١٣) فقرات لقياس تخطيط الموارد البشرية .
- الجزء الثاني: ويتكون من (٨) الفقرة القياس جودة المشروع .
- الجزء الثالث ويتكون من (٨) فقرة القياس تكلفة المشروع .
- الجزء الرابع ويتكون من (٨) فقرة لقياس مدة تنفيذ المشروع .
- الجزء الخامس ويتكون من (2) فقرة لقياس معامل الأمان .

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الاجابة على تلك الاسئلة بموجب مقياس ليكرت خماسي

الدرجات الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم (1) مقياس ليكرت

موافق بشدة	او وافق	محايد	غير موافق	غير موافق علي الاطلاق
5	4	3	2	1

وقد تم توزيع ٣٠٠ استبانة على أفراد العينة، وقد كان عدد الاستبانات التي تم الحصول على ٢٨٥

، وقد كان ٢٦٦ منها صالحة لأغراض التحليل ونسبة ٨٨,٧%.

4.3 ثبات أداة الدراسة :

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد

الدراسة ، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمجالات مجتمعة من خلال استخدام معامل كرونباخ

الفا (Cronbach Alpha)، ويوضح الجدول (2) نتائج ثبات أبعاد فقرات الاستبانة من خلال قيم معامل

الاتساق لكل بعد، ولأبعاد مجتمعة، كما يلي:

جدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
تخطيط الموارد البشرية	13	0,900
إدارة المشروع	8	0,867
تكلفة المشروعة	8	0,931
مدة تنفيذ المشروع	8	0,904
معامل الأمان	5	0.822
جميع فقرات الاستبانة	42	0,967

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول أعلاه أن أقل قيمة لمعامل الاتساق كانت عند معامل الأمان وبقية (٠.٨٢٢) بينما كانت أعلى قيمة للاتساق الداخلي لفقرات تكلفة المشروع والتي بلغت (٠.٩٣١) وتعد هذه القيم عالية وتعكس اتساقاً داخلياً عالياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة. وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ الاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات مجتمعة قيمة (٠.٩٦٧) وهي قيمة عالية تعكس الاتساق والترابط بين فقرات أداة الدراسة.

5.3 مصادر جمع البيانات :

ستعتمد هذه الدراسة على المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث ستمثل هذه

المصادر بما يلي:

- المصادر النظرية والوثائقية والكتب والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت كل من تخطيط الموارد البشرية والمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

- الدراسة الميدانية التي تعتمد على الدراسة الاستبائية، حيث سيتم تصميم استبيان يتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المقترحة، بحيث يتم تمثيل جميع متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة والاستفسار عنها.

6.3 تحليل البيانات الشخصية

أسلوب تحليل البيانات:

سيتم تحليل بيانات الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي، حيث سيتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ليتم اختبار الفرضيات المتعلقة بها باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS 17، حيث سيتم استخدام مجموعة الاختبارات الإحصائية التالية:

- (1) الإحصاءات الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية والتكرارات، والأهمية النسبية.
- (2) معامل الارتباط لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات، ولحساب معامل التحديد.
- (3) تحليل الانحدار البسيط، وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة كل على حدا.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل البيانات الشخصية ومعلومات المشروع:

يقصد بالبيانات الشخصية البيانات المتعلقة بالمبحوثين، وذلك لمعرفة الخصائص الشخصية العينة الدراسة وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان، وقد شملت هذه الخصائص: النوع العمر، الحالة الاجتماعية مستوى التعليم، ومدة الخدمة، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي عن طريق التوزيع التكراري النسب المئوية لهذه البيانات.

وفيما يلي التوزيع التكرار بالإجابات المبحوثين والذي يعكس الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

1. النوع: تم استفسار المبحوثين حسب النوع، وقد اعطوا متغيرين هما ذكر وأنثى. وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يبينها جدول رقم (3)

جدول رقم (3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	204	76,7
انثي	62	23,3
المجموع	266	100

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من جدول (3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 76.7% من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث 23.3 وقد يعزى ذلك لسبق الذكور للإناث في العمل في المؤسسات الحكومية .

2. العمر:

كذلك تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم، وقد أعطيت لهم خمس فئات عمرية، ابتداءً من الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة إلى الفئة أكثر من ٦٠ سنة وقد كانت إجاباتهم على هذه المتغيرات مختلفة ويمكن توضيحها من خلال جدول رقم (4).

جدول رقم (4) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30	37	13,9
30 و أقل من 40	82	30,8
40 و أقل من 50	53	19,9
50 و أقل من 60	72	27,1
60 فأكثر	22	8,3
المجموع	266	100

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من جدول (4) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٣٠,٨% بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥٠-٦٠ سنة ٢٧,١% أما أفراد العينة والذين تزيد أعمارهم عن ٦٠ سنة فقد بلغت نسبتهم ٨,٣% فقط من العينة الكلية. ومما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ - ٤٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٣٠,٨% وهي تمثل من الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن المشاريع الصغيرة تحتاج للأفراد الذين يمتازون بالخبرة والمعرفة.

3. الحالة الاجتماعية :

تم استفسار المبحوثين عن حالتهم الاجتماعية وذلك باعطائهم أربعة متغيرات هي: متزوج عازب مطلق، وأرمل. ويمكن توضيح إجاباتهم على هذه المتغيرات من خلال جدول رقم (5) .

جدول رقم (5) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
متزوج	62	23,3
عازب	14	52,6
مطلق	18	6,8
أرمل	46	17,3
المجموع	266	100

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من جدول (5) أن ما نسبته ٥٢,٦% من العينة من العازبين، بينما بلغت نسبة المتزوجين ٢٣,٣% أما الأرامل فقد بلغت نسبته ١٧,٣%، وجاء المطلقون في المرتبة الأخيرة بنسبة ٦,٨%. وقد يعزى ذلك الى أن طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية تحتاج للوقت والجهد الكبير الذي يتوفر لدى العازبين لكونهم غير ملتزمين بمشؤوليات أخرى تتمثل بالمسؤوليات الاجتماعية والأسرية.

4. مستوى التعليم :

تم سؤال المبحوثين أيضا عن مستواهم التعليمي، وأعطيت لهم ثلاث متغيرات هي: دبلوم فأقل ، بكالوريوس دراسات عليا. وكانت إجاباتهم كما يوضحها الجدول .

جدول رقم (6) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب التعليم

النسبة %	العدد	مستوي التعليم
12,4	23	دبلوم فأقل
43,2	115	بكالوريوس
44,4	118	دراسات عليا
100	266	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من جدول (6) أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس والدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم على الترتيب ٤٣.٢% و ٤٤.٤% اما مستوى الدبلوم فأقل فقد بلغت نسبتهم ١٢.٤% فقط من العينة الكلية وعلية يمكننا القول بأن العمل في المؤسسات الحكومية يتطلب من القائمين عليه أن يكونوا مؤهلين علمياً للقيام بالعمل الصناعي الذي يتطلب المعرفة الكافية مع الخبرة اللازمة.

5. مدة الخدمة :

تم سؤال المبحوثين عن مدة الخدمة ، وذلك بإعطاهم سنة متغيرات ابتداءً من فئة أقل من سنتين وانتهاءً بفئة أكثر من ٢٠ سنة، وكانت إجاباتهم كما يوضحها الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب مدة الخدمة

النسبة %	العدد	مدة الخدمة
3,8	10	أقل من سنتين
7,1	19	سنتين و أقل من 5 سنوات
45,5	121	5 و أقل من 10 سنوات
32,0	85	10 و أقل من 15 سنة

6,8	18	15 و أقل من 20 سنة
4,9	13	أكثر من 20
100	266	المجموع

المصدر : اعداد الباحث استنادا للدراسة الميدانية 2013

يتضح من جدول (7) أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرات من فئة (5) وأقل من ١٠ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٤٥,٥%، كما بلغت نسبة الأفراد من فئة (١٠) وأقل من ١٥ سنة ٣٢,٠، في حين قلت نسبة الفئات الأخرى بشكل ملحوظ، وهذا قد يعتبر مؤشراً على أن القائمين على المؤسسات الحكومية يتمتعون بالخبرة اللازمة للقيام بالمشروع بشكل جيد. كما أن هذا قد يتوافق مع مستوى التعليم لدى الأفراد المبحوثين.

2.4 تحليل البيانات الأساسية:

🔍 وصف متغيرات الدراسة :

تم بعد ذلك تلخيص البيانات في جداول لتوضيح قيم كل متغير ولتعرف المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية وإحصاء وصفي ليعكس الأهمية النسبية للعبارات، ونسبة لكل عدد العبارات فقد تم وضع كل محور بجدول واحد مفضل أعد لذلك.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات الاستبانة، والذي شمل خمس عبارات هي: موافق بشدة، أوافق لا أرى غير موافق، موافق بشدة، وفيما يلي التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي الإجابات الوحدات المبحوثة لجميع محاور الاستبانة.

1. تخطيط الموارد البشرية :

جدول (8) وصف محور تخطيط الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يعتمد المشروع الأسس العلمية في التخطيط للموارد البشرية	3,45	1,05	8	متوسط
2	يوجد خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية	3,47	1,08	6	متوسط
3	يتم تقييم خطة الموارد البشرية قبل بدء التنفيذ	3,58	1,01	5	متوسط
4	تعتمد إدارة الموارد البشرية علي التنبؤ كأساس في تحديد الاحتياجات البشرية	3,20	1,13	10	متوسط
5	تلتزم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطة الموارد البشرية حسب احتياجات المشروع	3,06	1,23	11	متوسط
6	خطة الموارد البشرية تمتاز بالمرونة لاستيعاب المتغيرات في بيئة المشروع	3,74	0,71	2	مرتفع
7	يقوم المشروع بتحديد احتياجات من شاغلي الوظائف في المستقبل	3,45	1,40	7	متوسط
8	توضع أهداف و خطط الموارد البشرية في المشروع ضمن إطار زمني واضح	4,03	1.12	1	مرتفع
9	تعد خطة تخطيط الموارد البشرية بالمشروع علي أساس التخطيط طويل الأجل	3,61	1,16	4	متوسط

10	تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب القوي العاملة	3,06	1,41	12	متوسط
11	توفر إدارة المشروع بيئة محفزة للعاملين بالمشروع	3,74	1,26	3	مرتفع
12	يحرص المشروع علي تلبية احتياجات ورغبات العاملين	3,36	1,09	9	متوسط
13	يحرص المشروع علي تقييم حاجات ورغبات العاملين	3,45	1,26	13	متوسط
	المقياس العام	3,05	0,51		متوسط

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور تخطيط الموارد البشرية من حيث متوسط، حيث بلغت قيمته (٣,٤٥) وانحراف معياري (٠.٥١). وقد احتلت الفقرة " أهداف وخطط الموارد البشرية في المشروع ضمن إطار زمني واضح المرتبة الأولى حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (١,١٢) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت يحرص المشروع على تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومستمر" في المرتبة الأخيرة. حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,٢٦) وأهمية نسبية متوسطة.

2. إدارة المشروع :

جدول (9) وصف محور إدارة المشروع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة النسبية	الأهمية النسبية
1	تؤمن الإدارة العليا بمسؤولياتها اتجاه الجودة.	3,18	1,36	6	متوسط

2	تدعم إدارة المشروع القيادة الذاتية لغايات جودة الخدمة أو المنتج.	3,02	1,27	7	متوسط
3	يدعم المشروع جهود وتطوير الجودة بهدف التحسين المستمر للمشروع.	3,49	1,28	2	متوسط
4	يتم تطبيق برامج تدريبية مكثفة لتنعكس في جودة المشروع.	3,61	0,99	1	متوسط
5	يتم انجاز المشروع بناءً على متطلبات السوق	3,42	1,19	3	متوسط
6	يتم تحقيق أهداف المشروع المتعلقة بالمرجات وفقاً لمعايير الجودة	3,35	1,14	4	متوسط
7	يستخدم المشروع أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الجودة باستمرار	2,94	1,35	8	متوسط
8	يوجد بالمشروع كوادر مؤهلة ومتخصصة بالجودة وبرامج تحسينها، لدعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات	3,21	1,34	5	متوسط
المقياس العام		3.28	0,74		متوسط

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمجور جودة المشروع من حيث الأهمية متوسط حيث بلغت قيمته (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٧٤). وقد احتلت الفقرة " يتم تطبيق برامج تدريبية مكثفة لتنعكس في جودة المشروع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٩٩) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين احتلت الفقرة " يستخدم المشروع أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الجودة باستمرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (١,٣٥) وأهمية نسبية متوسطة.

3. تكلفة المشروع :

جدول (10) وصف محور تكلفة المشروع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتحقق الأهداف المتعلقة بالمشروع حسب الكلف المخصص لها	3,06	1,44	7	متوسط
2	تضبط الموازنة لكل مرحلة من مراحل المشروع كما هو مخطط لها	3,06	1,47	8	متوسط
3	تضبط الكلف الإجمالية للمشروع كما هو مخطط لها	3,13	1,30	6	متوسط
4	تغطي الدراسات التي يقوم بها المشروع جميع أوجه النشاطات	3,32	1,22	5	متوسط
5	تتلاءم تكلفة المشروع مع الأرباح المتوقعة	3,69	0,73	2	مرتفع
6	يقوم المشروع بالاستجابات للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية	3,70	0,76	1	مرتفع
7	يتم استخدام كافة الأدوات لتقدير تكاليف المشروع بشكل دقيق	3,68	0,75	3	مرتفع
8	الادارة العليا تقدم الدعم للمشروع كلما دعت الحاجة الي ذلك	3,56	0,60	3	متوسط
	المقياس العام	3,40			متوسط

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور تكلفة المشروع من حيث الأهمية متوسط حيث بلغت قيمته (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٠). وقد احتلت الفقرة " يقوم المشروع بالاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٦) وبأهمية نسبية مرتفع. في حين احتلت الفقرة " تضبط الموازنة لكل مرحلة من مراحل المشروع كما هو مخطط لها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,٤٧) وأهمية نسبية متوسطة.

4. مدة تنفيذ المشروع :

جدول (11) وصف محور مدة تنفيذ المشروع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	كافة الأنشطة بالمشروعات تتم كما خطط لها	3,62	0,76	7	متوسط
2	يتم تسليم المشروعات في الوقت المحدد	3,61	0,75	8	متوسط
3	تنفيذ المهام الحرجة و الصعبة بالمشروع في أقصى الطاقات	3,72	0,68	3	مرتفع
4	يحرص مدير المشروع علي تحديد وقت العمل بدقة خلال تنفيذ المشروع	3,71	0,71	4	مرتفع
5	يتم وضع خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر	3,80	0,65	1	مرتفع
6	يتم استخدام كافة الأدوات لتقدير وقت المشروع بشكل دقيق	3,66	0,74	6	مرتفع
7	يتم تقسيم الوقت وفقاً لتقدير وقت المشروع بشكل دقيق	3,74	0,71	2	مرتفع

متوسط	5	0,75	3,68	يشارك العاملین في تحديد وقت الأهداف المناطة بهم قبل الولوج اليها	8
مرتفع		0,59	3,69	المقياس العام	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور مدة تنفيذ المشروع من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٩). وقد احتلت الفقرة " يتم وضع خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٥) وأهمية نسبية مرتفع. في حين احتلت الفقرة يتم تسليم المشروع في الوقت المحدد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٧٥) وأهمية نسبية متوسطة.

5. معامل الأمان :

جدول (12) وصف محور معامل الأمان

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتوافق العمليات المتعلقة ببناء المشروع مع القوانين و التشريعات العامة للبيئة و السلامة العامة	3,87	0,73	1	مرتفع
2	المخاطر و الحوادث المسجلة بالمشروع منخفضة	3,74	0,78	4	مرتفع
3	اصابات العاملين التي سجلت بالمشروع كانت منخفضة	3,77	0,70	3	مرتفع

مرتفع	5	0,77	3,68	يتم توفير متطلبات الأمان للمشروع بالعاملين عند التخطيط للمشروع	4
مرتفع	2	0,65	3,86	يت الاستعانة بخبرات في السلامة و المان اذا دعت الحاجة لذلك	5
مرتفع		0,61	3,79	المقياس العام	

المصدر: إعداد الباحث

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام المحور معامل الأمان من حيث الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمته (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٦١). وقد احتلت الفقرة " تتوافق العمليات المتعلقة ببناء المشروع مع القوانين والتشريعات العامة للبيئة والسلامة العامة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبأهمية نسبية مرتفع. في حين احتلت الفقرة يتم توفير متطلبات الأمان المتعلقة بالعاملين عند التخطيط للمشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٧٧) وأهمية نسبية مرتفعة.

3.4 اختبار الفرضيات :

في هذا الجزء من الدراسة تم عرض اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية والتي تم اخضاعها لتحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وقد كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة

المشروع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (13) نتائج اختبار أثر تخطيط الموارد البشرية علي جودة المشروع

معاملات الانحدار					R2		R		المتغير التابع
Sig	T-Value	الخطأ المعياري	B	البيانات	Sig F	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	10,943	0,052	0,56	تخطيط الموارد البشرية	0,000	119,757	0,312	0,559	مدة تنفيذ المشروع

المصدر: إعداد الباحث

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية على المتغير التابع (جودة المشروع هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (62.504) وبمستوى دلالة (0.000 - Sig) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R2 - 0.438) فيشير الى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة الى أن قيمة معامل التحديد كانت (0.191) وهي تشير إلى أن 19.1% من التغير في جودة المشروع يمكن تفسيره من خلال التغير في تخطيط الموارد البشرية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

أما معامل الانحدار 0.523B - فهو يشير إلى الأثر المباشر لتخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة (عنده هي (7.906) وبمستوى دلالة (0.000 - Sig)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على معدل

معامل المان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (14) نتائج اختبار أثر تخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان

معاملات الانحدار					R2		R		المتغير التابع
Sig	T-Value	الخطأ المعياري	B	البيانات	Sig F	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	16,070	0,050,045	0,726	تخطيط الموارد البشرية	0,000	258,246	0,494	0,703	مدة تنفيذ المشروع

المصدر : إعداد الباحث

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية على المتغير التابع (معامل الأمان) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (258.246)، وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (0.703) - (R) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (0.494) وهي تشير إلى أن 49.4% من التغير في معامل الأمان يمكن تفسيره من خلال التغير في تخطيط الموارد البشرية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

أما معامل الانحدار (0.7268) فهو يشير إلى الأثر المباشر لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة عنده هي (16.070) وبمستوى دلالة (0.000 - Si)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم الوصول للنتائج التالية:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05)$$

2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تكلفة المشروع عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05)$$

3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على مدة تنفيذ المشروع عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05)$$

4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05)$$

مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

لـ أولاً: بينت الدراسة وجود اثر لتخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع ومن حيث جودة المشروع

والتكلفة ومدة التنفيذ ومعامل الأمان، ومن وجهة نظر الباحث هذا يدل على وجود البنية الأساسية

في تخطيط الموارد البشرية بإدارة المشاريع.

لـ ثانياً : بينت الدراسة أنه يوجد اثر التخطيط الموارد البشرية على جودة المشروع من حيث الأهمية

متوسط، حيث بلغت قيمته (٣.٢٨)، وقد احتلت الفقرة " يتم تطبيق برامج تدريبية مكثمة لتعكس

في جودة المشروع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣٦١) بأهمية نسبية متوسطة، في حين احتلت الفقرة

يستخدم المشروع أسلوب المقارنة المرجعية التحسين الجودة باستمرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (٢,٩٤) بأهمية نسبية متوسطة، و من هنا يتضح لدى الباحث أن تطبيق البرامج التدريبية للموارد البشرية ينعكس على أداء المشروع.

لـ ثالثاً : بينت الدراسة أنه يوجد اثر لتخطيط الموارد البشرية على تكلفة المشروع من حيث الأهمية متوسط، حيث بلغت قيمته (٣,٤٠)، وقد احتلت الفقرة يقوم المشروع بالاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة تضبط الموازنة لكل مرحلة من مراحل المشروع كما هو مخطط لها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٥) بأهمية نسبية متوسطة، ومن وجهة نظر الباحث، هذا يعزى إلى سبب عدم قيام إدارة المشاريع بدراسة الموازنة لكل مرحلة بشكل دقيق.

لـ رابعاً: أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر التخطيط الموارد البشرية على مدة تنفيذ المشروع من حيث الأهمية مرتفعة، حيث بلغت قيمته (٣,٦٩)، وقد احتلت الفقرة يتم وضع خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠) بأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة يتم تسليم المشروع في الوقت المحدد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦١) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا قد يعزى إلى أن تقييم أداء العاملين، واختيار القوى العاملة، لا يتم بناء على مهارتهم ولا على قدرتهم بالتفاعل مع المشروع من وجهة نظر الباحث.

لـ خامساً: أظهرت الدراسة أنه يوجد اثر لتخطيط الموارد البشرية على معامل الأمان من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (٣,٧٩)، وقد احتلت الفقرة تتوافق العمليات المتعلقة ببناء المشروع مع القوانين والتشريعات العامة للبيئة والسلامة العامة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) بأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة يتم توفير متطلبات الأمان المتعلقة بالعاملين عند التخطيط للمشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وأهمية نسبية مرتفعة، وكذلك قد يعزى إلى أنه يتم التعامل مع معامل الأمان عند وضع خطة المشروع.

2.5 التوصيات:

- الاهتمام باستمرار تطبيق وتفعيل تخطيط الموارد البشرية لما له اثر واضح على جودة المشروع .
- ايلاء تخطيط الموارد البشرية أهميتها المتزايدة، لما لذلك من أثر في تقليل من تكلفة المشروع.
- الاهتمام باستمرار بتطبيق تخطيط الموارد البشرية، كونها أظهرت أثرها الإيجابي على مدة تنفيذ المشروع.
- توصي الدراسة بوضع خطط إستراتيجية خاصة بتطوير تخطيط الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومنها على وجه التحديد المشروعات الصناعية.
- ضرورة تثقيف أصحاب المشاريع والعاملين في الإدارة الإشرافية على مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمشروع، باعتبار أن لهم التأثير في تطبيق تخطيط الموارد البشرية داخل المشاريع.
- توصى الدراسة بإجراء بحوث تطبيقية على المشاريع الأخرى من غير المشاريع الصناعية، مثل مشاريع التشيد والمشاريع التنموية الخدمية، لما لذلك من أثر في تحسين بيئة المشروع بما تنعكس على مستوى التنمية في السعودية .
- ضرورة ربط موضوع تخطيط الموارد البشرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، بغض النظر طبيعة عمل المشروع.
- يجب الاهتمام بالبيئة المادية والتي تعتبر مهمة في تحقيق معامل الأمان للمورد البشري وذلك من خلال التقليل من حدة المخاطر التي تلازم بيئة العمل.

Abstract

The study aimed to explore the impact of human resource planning on project management, with an applied focus on government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was employed. Three hundred questionnaires were distributed to the sample population, and 285 responses were collected, with 266 deemed valid for analysis, representing an 88.7% response rate. Statistical analysis was conducted using the SPSS software.

The study revealed several key findings, including statistically significant effects of human resource planning on project quality, project cost, project duration, and safety factors.

The study recommends ongoing attention to the implementation and activation of human resource planning, given its clear impact on project quality.

Keywords: Human Resource Planning, Project Management, Government Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، حمد العبود، (2015)، تخطيط القوى العاملة، معهد الادارة العامة السعودية.
- أبو زيد، خالد شير، (2022)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المعرفة، ع15، جامعة الزيتونة، كلية التجارة، تrehونة.
- أحمد، يوسف، (2018)، إدارة المشاريع المعاصرة، دار اليازوردي الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- برنوطي نائف، (2014)، ادارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط ١ ، دار وائل للنشر، عمان.
- البواردي، فيصل عبد الله، (2021)، تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتحديات، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية، ع2، م29، جامعة الملك سعود.
- حمزة عبد العال، (2023)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمصارف السودانية" دراسة تطبيقية على بنك فيصل"، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع18، مركز السنبلة للبحوث والدراسات.
- زاهر، ضياء الدين محمد، (2022)، تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل، مجلة كلية التربية، ع3، م1، جامعة العريش، كلية التربية.
- سامي محمد عبد العاطي، ح. (2015). وعي الشباب بموارده البشرية وعلاقته بجودة إنتاج المشروعات الصغيرة. مجلة بحوث التربية النوعية.
- السطوحي، م. ح. ر. منى حمدي رمضان، عبد الله، عادل عبد الهادي، علي & وائل عمران. (2021). تأثير التخطيط البيئي علي الكفاءة البيئية لمشروعات المقاولات Journal of Environmental Studies and Researches, 11(1), 184-191.

- السعودى، رمضان محمد،(2022)، تدوير المعلمين مدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، ع4، جامعة بورسعيد.
- سعيد، عبد الغنى علي،(2013)، أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف الإسلامية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
- السنوسى، السنوسى محمد، (2021)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مفاهيمية، الوعي الإسلامى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- الشهرى، فاطمه بنت محمد،(2020)، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- عبد الستار، العلي،(2018)، إدارة المشاريع العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن, & موسى، بكري الطيب (مشرف). (2013). أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة و المتوسطة الأردنية (Doctoral dissertation).
- لزهر، قدوم،(2019)، إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- محمد نشوان الواكى. (2013). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنشآت اليمنية. مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة. 26-26, 1(10),
- مصلح بن عبد الله العتيبي، ف. (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط). 123-152, 39(3),
- هطيل، مبخوث سعيد سالم، (2020)، تخطيط الموارد البشرية، مجلة القانون المغربي، ع45، دار السلام للطباعة والنشر.
- هيف الهيف، ع. م. (2023). تطبيق منهجية الستة سيجما في أقسام المكتبات وعلم المعلومات في جامعات المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية Journal of Information Studies and Technology, 2023(1), 2.

— اليمحمدي، ح.، حمم، & المعمري. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(4.2)، 154-196.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alzahrani, S. S. (2015). Developing a project management maturity model to initiate sustainable project performance and modernisation in the Kingdom of Saudi Arabia (Doctoral dissertation).
- Alhammami, N. (2022). Investigating the likely impact of new public management on human resource managers and academic lecturers in the Saudi Arabian higher education sector.
- Alshanbri, N., Khalfan, M., Noor, M. A., Dutta, D., Zhang, K., & Maqsood, T. (2015). Employees' turnover, knowledge management and human recourse management: a case of Nitaqat program. International journal of social science and humanity, 5(8), 701.
- Algumzi, A. (2022). Risks and challenges associated with NEOM project in Saudi Arabia: A marketing perspective. Jo Al-Asfour, A., & Khan, S. A. (2014). Workforce localization in the Kingdom of 8-Saudi Arabia: Issues and challenges. Human Resource Development International, 17(2), 243-253.urnal of Risk and Financial Management, 15(9), 381.
- ATaweel, I. R. (2021). Impact of high-performance work practices in human resource management of health dispensaries in Qassim Region, Kingdom of Saudi Arabia,

towards organizational resilience and productivity. *Business Process Management Journal*, 27(7), 2088-2109.

- Achoui, M. M. (2009). Human resource development in Gulf countries: an analysis of the trends and challenges facing Saudi Arabia. *Human Resource Development International*, 12(1), 35-46.
- Al Wahshi, A. S. (2016). Human resource planning practices in the Omani Public Sector: An exploratory study in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman.
- Alsheddi, A., Sharma, D., & Talukder, M. (2020). Impact of users' socio-cultural and religious orientation on government resource planning (GRP) systems usage in Saudi Arabia. *IEEE Access*, 8, 122722-122735.

2023/1445